



# **Natureza da Decisão Estratégica em Organizações Desportivas**

**Estudo das Associações de Modalidade na Região Autónoma da Madeira**

**Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor  
em Educação Física e Desporto  
na especialidade de Ciências do Desporto**

**Jorge Alexandre Pereira Soares**

**2006**

AO MEU PAI

QUE APESAR DE NOS TER DEIXADO CEDO

CONTINUA A ILUMINAR O MEU CAMINHO.

## **Agradecimentos**

Este longo e intenso percurso do processo de Doutoramento mereceu a colaboração de várias pessoas e organizações que, directa ou indirectamente, contribuíram para o relatório que se apresenta e às quais gostaria de registar a minha gratidão e sincero reconhecimento:

Ao Prof. Doutor Abel Correia, pelo acolhimento, incentivo e apoio manifestado desde os primeiros contactos e, sobretudo, pela orientação científica e metodológica e ensino ministrado no estudo;

À Clarisse, ao Pedro e à Mara, pela companhia, solidariedade, carinho e paciência;

À Luísa, pela solidariedade, sensibilidade, amizade e apoio dedicado, e os desejos sinceros de que este trabalho seja um estímulo à finalização do seu processo de Doutoramento;

Ao Presidente e colega do Departamento de Educação Física e Desporto, Prof. Doutor Hélder Lopes, pela forma humana, simples e aberta de partilhar e trabalhar em equipa, e sobretudo, pela sua maturidade e apoio prestado nas etapas mais turbulentas que atravessámos nos últimos anos;

Aos anteriores Presidentes do Departamento de Educação Física e Desporto, Prof. Doutor Luís Sena Lino e Prof. Doutor Duarte Freitas, pela gestão que adoptaram e que possibilitou que eu continuasse a colaborar com o Departamento, prosseguido simultaneamente a realização dos trabalhos previstos no cronograma do Doutoramento;

Aos colegas do Departamento de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira que, durante a minha dispensa para a realização do Doutoramento, assumiram funções de leccionação e de orientação de disciplinas e de alunos do Curso de Licenciatura em Educação Física e Desporto;

À Universidade da Madeira e ao Programa de Desenvolvimento Educativo para Portugal (PRODEP III), acção 5.3 - Formação Avançada de Docentes do Ensino Superior, pela oportunidade de apoio concedida através da Bolsa de Doutoramento;

Ao CITMA, pela concessão de apoio prestado na fase inicial do processo de doutoramento;

Ao Mestre Jaime Lucas, Presidente do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira no período a que se reporta o estudo, bem como aos técnicos do Instituto, pela excelente colaboração e disponibilização de toda a documentação solicitada e, sobretudo, pela sua participação na entrevista;

Aos Presidentes das Direcções das Associações Desportivas de Atletismo, Basquetebol, Canoagem, Ginástica, Ténis de Mesa e Voleibol da Região Autónoma da Madeira, do período a que se reporta o estudo, que acolheram de forma amável e desinteressada a minha participação nas reuniões de Direcção e que colaboraram activamente na disponibilização de documentos e na entrevista;

Aos Presidentes das Direcções das Associações Desportivas de Andebol, Badminton, Karaté, Patinagem e Vela da Região Autónoma da Madeira, do período a que se reporta o estudo, pela disponibilização de toda a documentação solicitada e necessária à realização das primeiras fases de pesquisa;

A todos os Directores que faziam parte dos órgãos sociais das Associações Desportivas, particularmente os da Direcção e da Assembleia-geral, e aos dirigentes e agentes desportivos representantes dos clubes e associados, pela participação no estudo;

Aos Directores Técnicos de modalidade que faziam parte das Associações Desportivas de Atletismo, Basquetebol, Canoagem, Ginástica, Ténis de Mesa e Voleibol da Região Autónoma da Madeira, pela colaboração no estudo;

A aos funcionários e colaboradores das associações desportivas estudadas que nos receberam e facultaram todas as informações relevantes ao estudo;

Ao Francisco Gonçalves e à Filipa Sousa pela colaboração no tratamento de uma parte dos dados;

À colega e Profª. Doutora Maria João Almeida pela sua sensibilidade e sentido de entreajuda e, sobretudo, pela sua colaboração na parte final da formatação do texto;

Ao Rui Duarte Pereira pela prontidão e excelente colaboração na parte da revisão do texto final;

Aos alunos do Ramo Gestão do Desporto da Licenciatura em Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, do ano 2002/2003, por terem contribuído, de alguma forma, para a opção de um percurso académico e de Doutoramento.

# Índice

Lista de abreviaturas.....	i
Índice de Figuras .....	ii
Índice de Quadros .....	iii
<b>Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – A Decisão Estratégica e o Modelo Político</b>	
1. Conceito de tomada de decisão estratégica .....	5
2. Dinâmica e complexidade do processo de decisão estratégica .....	9
3. Decisões estratégicas e decisões táticas .....	12
4. Da racionalidade limitada ao modelo político-organizacional.....	15
4.1 Contributo limitado dos membros para a tomada de decisão .....	15
4.2 Modelo do incrementalismo lógico .....	22
4.3 Modelo político na tomada de decisão .....	25
5. Dimensão visionária e intuitiva da estratégia .....	30
<b>Capítulo II – As Associações Desportivas e o Papel do Dirigente</b>	
1. Definindo o conceito de associação desportiva .....	37
2. Relevância social das associações desportivas.....	40
3. Associações desportivas - estruturas autónomas ou estruturas para-administrativas do poder público?.....	44
4. O dirigente e as associações desportivas.....	50
4.1 Conceito de dirigente desportivo voluntário.....	50
4.2 Competências e qualidades do dirigente na gestão desportiva .....	52
4.3 Estatuto do dirigente desportivo voluntário - direitos e incentivos .....	56
4.4 Dirigente voluntário <i>versus</i> profissional .....	59
<b>Capítulo III – Enquadramento Epistemológico e Metodológico</b>	
1. Paradigma construtivista ou interpretativo .....	65
2. Apresentação e justificação do problema .....	69
3. Questões de investigação .....	73
4. Escolha e justificação do grupo de estudo .....	74
5. Questões da validade e fidelidade.....	76
6. Imperativos e dilemas éticos.....	80
7. O <i>design</i> do estudo como processo dinâmico: a triangulação .....	82
8. Constrangimentos e reflexões críticas sobre a metodologia .....	86

## **Capítulo IV – Processo de Redução e Discussão dos Dados**

### **Fase i - Análise descritiva da estrutura organizacional e dos objectivos das associações desportivas**

1. Introdução.....	89
2. Questões e subquestões de investigação.....	90
3. Análise documental.....	91
4. Missão e finalidades.....	94
5. Estrutura organizacional.....	95
5.1 Regime jurídico.....	95
5.2 Categorias de sócios.....	96
5.3 Órgãos sociais.....	98
5.4 Competências da Assembleia-geral.....	102
5.5 Competências da Direcção.....	103
5.6 Competências do Conselho Técnico ou Departamento Técnico.....	106
5.7 Modelo deliberativo da Assembleia-geral e da Direcção.....	108
6. Documentos estratégicos.....	109
6.1 Designação e período de aplicação.....	109
6.2 Objectivos.....	111
6.3 Programas.....	114
7. Conclusões e extensões.....	117

### **Fase ii - Indicadores desportivos do sector federado**

1. Introdução.....	120
2. Evolução do desporto federado na Região Autónoma da Madeira.....	121
3. Indicadores desportivos.....	127
3.1 Atletas, segundo a modalidade, o escalão etário e o género.....	128
3.2 Atletas, clubes e técnicos no contexto regional e nacional.....	130
3.3 Títulos nacionais e atletas internacionais.....	131
4. Conclusões e extensões.....	133

### **Fase iii – Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira e associações desportivas**

1. Introdução.....	138
2. Técnicas de recolha de dados .....	138
2.1 Análise documental.....	139
2.2 Entrevista ao Presidente do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira.....	140
2.2.1 Objectivo e justificação.....	140
2.2.2 Quadro de referência e guião.....	141
2.2.3 Tratamento e validação.....	142
3. Modalidades de apoio às associações desportivas.....	143
3.1 Orçamento.....	143
3.2 Subvenções públicas ordinárias.....	144

3.3 Subvenções públicas à participação dos clubes regionais nas competições.....	147
3.4 Plano estratégico de apoio à formação - Ciclo Olímpico 2004.....	149
3.5 Regime regional de alta competição.....	150
3.6 Eventos desportivos.....	152
3.7 Destacamento de professores e de técnicos para os clubes e associações desportivas .....	154
3.8 Jogos das Ilhas e o papel das associações desportivas .....	155
3.9 Outras formas de apoio e de relacionamento.....	156
4. Avaliação dos resultados dos apoios às associações desportivas.....	158
5. Dos aspectos positivos e das dificuldades.....	160
6. Perspectiva do Presidente do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira face ao papel das associações desportivas.....	163
7. Conclusões e extensões.....	166

#### Fase iv - Decisão estratégica das associações desportivas

##### ***Primeira parte – Observação das reuniões de Direcção e entrevista qualitativa***

1. Introdução.....	169
2. Revisita às questões de investigação.....	170
3. Observação das reuniões de Direcção como técnica de recolha de dados.....	171
3.1 Requisitos e procedimentos prévios do observador.....	172
3.2 O observador e o <i>continuum</i> de participação.....	173
3.3 Anotações descritivas.....	175
3.4. Critérios de amostragem das observações.....	177
3.5 Redacção das observações em processador de texto.....	179
3.6 Reflexões decorrentes da observação e do método.....	180
3.7 Dilemas éticos e conflitos do observador.....	184
4. Entrevista aos Presidentes de Direcção das associações desportivas.....	186
4.1 Opção pela entrevista semi-estruturada.....	186
4.2 Quadro de referência e guião.....	187
4.3 Tratamento e validação.....	188
5. Processo de construção do sistema de categorias.....	189
5.1 Escolha da unidade de texto.....	189
5.2 Qualidades e características do sistema de categorias.....	190
5.3 Sistema de categorias e o processo indutivo.....	191
5.4 Análise de conteúdo sobre os dados da observação e entrevista.....	215
5.5 Utilização de <i>software</i> de suporte à investigação qualitativa – NUDIST N6.....	215

##### ***Segunda Parte - Estrutura e processo da tomada de decisão***

1. Estrutura da Direcção.....	218
1.1 Elementos que participam no órgão directivo.....	218
1.2 Unidades de apoio .....	222

1.2.1 Departamento Técnico.....	223
1.2.2 Serviços administrativos.....	244
1.2.3 Conselho de Arbitragem.....	246
1.2.4 Conselho Jurisdicional ou Disciplinar.....	250
1.2.5 Conselho Fiscal.....	251
1.2.6 Colaboradores da associação desportiva.....	253
2. Processo de tomada de decisão.....	258
2.1 Programado <i>versus</i> não programado .....	258
2.2 Modelo de tomada de decisão das direcções .....	268
3. Conclusões e extensões.....	271

### ***Terceira parte – Dimensões políticas e organizacionais***

1. Fontes de poder interna.....	275
1.1 Domínio da informação.....	275
1.2 Conhecimento na modalidade .....	280
1.3 Formação em desporto.....	287
1.4 Conhecimentos noutras áreas.....	289
1.5 Antecipação.....	291
1.6 Aliança interna.....	292
1.7 Controlo dos recursos financeiros.....	297
1.8 Autoridade do cargo de Presidente da Direcção .....	300
1.9 Interesse pela arbitragem.....	301
1.10 Argumentação .....	302
1.11 Comunicação.....	303
2. Fontes de poder externa.....	304
2.1 Política desportiva regional.....	304
2.1.1 Dependência financeira das associações desportivas em relação à administração pública regional.....	305
2.1.2 Influência do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira nas decisões das associações desportivas.....	308
2.1.3 Política de apoio à competição nacional e internacional.....	309
2.1.4 Papel das associações desportivas face ao modelo desportivo regional.....	311
2.2 Federação desportiva.....	317
2.3 Clubes ou associados.....	321
2.4 Técnicos e treinadores.....	327
2.5 Comunicação social.....	330
2.6 Acumulação de cargos.....	334
2.7 Conhecimentos pessoais.....	341
3. Relações entre associações desportivas e clubes.....	348
3.1 Ausência e fraca participação dos responsáveis dos clubes nas decisões das associações desportivas.....	349



3.2	Protocolos de concessão de apoios e incentivos aos clubes.....	356
3.3	Associações desportivas como intermediárias na relação com a administração pública regional.....	365
4.	Visão estratégica das associações desportivas.....	370
4.1	Associação desportiva 1 - da promoção da formação desportiva inicial à valorização da competição e das selecções regionais.....	371
4.2	Associação desportiva 4 - da estabilização e valorização dos atletas de alto rendimento - numa das modalidades que apresenta menor número de atletas - às novas oportunidades de crescimento noutras variantes da modalidade.....	376
4.3	Associação desportiva 6 - dos interesses dos clubes à concentração dos recursos num projecto integrado de modalidade que valorize o atleta e o treinador regional.....	379
4.4	Associação desportiva 7- dos interesses dos clubes pela competição nacional à ineficácia da estratégia de promoção da modalidade.....	383
4.5	Associação desportiva 10 - do domínio da competição nacional à internacionalização e projecção dos atletas madeirenses.....	388
4.6	Associação desportiva 11 - da ausência de uma estratégia concertada com os clubes ao nível da competição regional <i>versus</i> interesse pela competição nacional e eventos desportivos.....	391
5.	Conclusões .....	395
5.1	Fontes de poder interna.....	395
5.2	Fontes de poder externa.....	396
5.3	Visão estratégica das associações desportivas.....	400
	<b>Conclusões e Considerações Finais.....</b>	<b>403</b>
	Referências Bibliográficas.....	421
	Legislação e Regulamentação.....	435
	Anexos (disponíveis em formato pdf - CD na contracapa)	
A -	Procedimentos metodológicos .....	437
B -	Análise de documentação das associações desportivas e da relação com o Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira .....	437
C -	Relatórios das reuniões de Direcção .....	437
D -	Relatórios das entrevistas aos presidentes das direcções .....	438
E -	Relatórios de categoria .....	438
F -	Relatórios de categoria de procura .....	439
G -	Relatórios de <i>Memos</i> .....	440

## Lista de abreviaturas

AD - Associação desportiva de modalidade

ADM - Associação de Desportos da Madeira

APR - Administração Pública Regional

AVASAD - Avaliação, Saúde e Desporto - Empresa de prestação de serviços médico-desportivos e formação Lda

CCF - Comentário crítico final

CDRAM - Conselho Desportivo da Região Autónoma da Madeira

CMF - Câmara Municipal do Funchal

DR - Diário da República

DT - Director Técnico

Entass1 - Entrevista associação 1

GDE - Gabinete do Desporto Escolar

Ibd. - Idem

IDP - Instituto do Desporto de Portugal

IDRAM - Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira

JORAM - Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira

*NUDIST N6 - Non-numerical unstructured data indexing searching and theorizing*, versão 6

Obsass4 - Observação associação 4

PAPEP - Programa de Apoio a Praticantes de Elevado Potencial

PD - Presidente da Direcção

RAM - Região Autónoma da Madeira

RC - Relatório de categoria

RCP - Relatório de categoria de procura

RO - Reflexão do observador

RRAAAC - Regime Regional de Apoio ao Atleta de alta Competição

SAD - Sociedade Anónima Desportiva

SRE - Secretaria Regional de Educação

UT - Unidade de texto

Vd. - Vide

VP - Vice-presidente

## Índice de Figuras

Figura 1- Tomada de decisão estratégica no processo de planeamento.....	6
Figura 2 - Possíveis relações entre a decisão e outras decisões.....	14
Figura 3 - Modelo global do processo de decisão estratégica (Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976).....	17
Figura 4 - Transferência da missão para resultados estratégicos.....	31
Figura 5 - Tipos de estratégias das organizações desportivas não lucrativas nacionais.....	33
Figura 6 - Síntese da estrutura do movimento associativo federado.....	45
Figura 7 - Curva de Artur Laffer do subvencionamento.....	48
Figura 8 - Modelo de análise, baseado no estudo da estratégia das federações desportivas portuguesas no Ciclo Olímpico 1996 (Correia, 2000).....	71
Figura 9 - <i>Design</i> de investigação como processo dinâmico.....	83
Figura 10 - Evolução dos atletas federados segundo o escalão etário.....	122
Figura 11 - Atletas federados por modalidade desportiva.....	128
Figura 12 - O <i>continuum</i> participante/observador.....	174
Figura 13 - Plano de procedimento da técnica de observação, interligado com a análise de documentação e entrevista.....	176
Figura 14 - Os dois grandes pilares do <i>NUDIST N6</i> : o sistema de documentos e o sistema de categorias.....	216

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Atributos do problema e respectivos efeitos na participação dos membros (Vrrom & Jago, 1988).....	10
Quadro 2 - Características dos três tipos de decisão estratégica (Cray & Mallory; Butler, Hickson & Wilson, 1988).....	12
Quadro 3 - Características da decisão estratégica <i>versus</i> decisão táctica.....	13
Quadro 4 - Dimensões da organização que influenciam os seus membros, adaptado de Simon (1984).....	16
Quadro 5 - Os papéis do gestor (Mintzberg, 1978).....	20
Quadro 6 - Estilos de decisão (Vroom & Yetton, 1973).....	21
Quadro 7 - Os jogos políticos nas organizações (Mintzberg, 1995).....	27
Quadro 8 - Competências do dirigente desportivo benévolo (Carvalho, 1997).....	54
Quadro 9 - Principais direitos dos dirigentes desportivos voluntários.....	58
Quadro 10 - Lógica do dirigente desportivo benévolo <i>versus</i> profissional.....	642
Quadro 11 - Questões e pressupostos do paradigma construtivista.....	678
Quadro 12 - Universo das associações desportivas da Região Autónoma da Madeira com mais de cem atletas federados.....	754
Quadro 13 - Factores determinantes para a validação do estudo.....	78
Quadro 14 - Questões e subquestões de investigação.....	91
Quadro 15 - Documentos analisados nas onze associações desportivas.....	92
Quadro 16 - Categorias de sócios das associações desportivas.....	96
Quadro 17 - Órgãos sociais das associações desportivas.....	98
Quadro 18 - Órgãos sociais e denominação dos respectivos membros.....	101

Quadro 19 - Competências da Assembleia-geral.....	102
Quadro 20 - Competências da Direcção.....	104
Quadro 21 - Designação dos documentos estratégicos das associações desportivas.....	110
Quadro 22 - Síntese dos programas ou medidas das associações desportivas.....	115
Quadro 23 - Questões e dúvidas emersas no decurso da análise dos documentos das associações desportivas.....	119
Quadro 24 - Indicadores demográficos e desportivos por concelhos da Região Autónoma da Madeira.....	125
Quadro 25 - Distribuição dos atletas por modalidades de acordo com os escalões etários e género.....	130
Quadro 26 - Valores percentuais de atletas federados, de clubes e de técnicos, tendo em conta a população federada de nível regional e nacional .....	131
Quadro 27 - Atletas federados, títulos nacionais e atletas internacionais.....	132
Quadro 28 - Temas e subtemas da entrevista ao Presidente do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira.....	141
Quadro 29 - Orçamento da Região Autónoma da Madeira para o desporto segundo os projectos (2003).....	143
Quadro 30 - Matriz de capitação do subsídio anual a atribuir às associações desportivas..	145
Quadro 31 - Subvenções públicas ordinárias atribuídas às seis associações desportivas - ano de 2003.....	145
Quadro 32 - Índice padrão das subvenções aos clubes de competição nacional, por modalidade.....	148
Quadro 33 – Elementos chave da regulamentação dos eventos desportivos.....	152
Quadro 34 - Principais modalidades de apoio do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira às associações desportivas .....	157
Quadro 35 - Revisita às questões e subquestões de investigação.....	170



## Introdução

Segundo os pressupostos do planeamento e da gestão estratégica, as organizações desportivas sem fins lucrativos devem aumentar a autonomia e melhorar a capacidade de antecipar e perceber as mudanças do meio envolvente (face às oportunidades e ameaças), e precisam de intervir activamente na formulação de estratégias (Correia, 2000; Handy, 1988; Kikulis, Slack & Hinings, 1995; Pires, 1995; Santos, 2002; Slack & Hinings, 1992; Thibault, Slack & Hinings, 1993; Thibault, 1999). Nesta perspectiva, o estudo procura compreender as decisões estratégicas das associações desportivas (AD's), o que pressupõe a análise descritiva da estrutura organizacional e dos principais corpos sociais que têm competências em matéria de decisão e desenvolvimento da organização. No âmbito da análise da estrutura interna, e tendo por base o modelo político das organizações - jogos de poder e de interesses (Mintzberg, 1995; Mintzberg, Lampel & Ahlstrand, 2000) - procurámos identificar e descrever o papel dos principais actores e unidades de apoio que evidenciaram maior influência nas decisões da Direcção e nos seus resultados. Assim, e de acordo com as opções epistemológicas e metodológicas, o estudo fundamenta-se segundo uma perspectiva construtivista e interpretativa (Erickson, 1986; Guba, 1990) das intervenções dos actores em contexto de reunião de Direcção, tendo por objectivo central compreender as decisões estratégicas e as suas determinantes (internas e externas). Só através de um acompanhamento próximo e sistemático dos principais actores organizacionais - Presidente da Direcção (PD), dirigentes, gestores desportivos e directores técnicos (DT's) - podemos identificar os elementos e as suas intervenções, e, consequentemente, compreender e interpretar as lógicas que estão subjacentes ao processo e tomada de decisão.

A natureza da estratégia de uma organização pode ser analisada a partir da capacidade de prever e visionar os acontecimentos do futuro e da sua relação com o meio envolvente, particularmente no contexto das organizações desportivas sem fins lucrativos. Autores como Jaques e Clement (1991), Ackoff (1993), Godet (1996), Thibault, Slack e Hinings (1993) e Pires (2005) destacam a importância da atitude estratégica dos dirigentes e dos gestores no suporte da tomada de decisão e da sustentabilidade da organização. O domínio e acesso à informação do exterior, e o estabelecimento de parcerias e coligações com as organizações locais/regionais (públicas e privadas) representam factores determinantes no processo de competitividade das organizações do movimento associativo.

As AD's são organizações autónomas que se enquadram no nível de gestão intermédia do movimento associativo e têm por missão a promoção e coordenação dos quadros competitivos e regulamentares de uma região ou distrito. Segundo o princípio do livre

associativismo, cada AD é constituída por um grupo de clubes filiados que representa um papel de intermediação e de defesa dos interesses da modalidade, muito particularmente junto da respectiva federação e das organizações governamentais que tutelam o desporto. Devido ao papel social e relevante (de promoção da prática da actividade física e desportiva junto da população e dos clubes locais) e ao facto de se situarem na esfera das organizações não lucrativas que colaboram com o Estado, são, geralmente, reconhecidas e apoiadas financeiramente pela administração pública, no caso do presente estudo e uma vez que se aplica à Região Autónoma da Madeira (RAM), pelo Instituto do Desporto (IDRAM).

Nesta região, o desporto tem seguido um modelo de desenvolvimento sustentado numa política desportiva (também) autónoma e orientada para a vertente federada-competitiva, na qual os principais recursos financeiros e modalidades de apoio estão concentrados no acesso e participação dos clubes e atletas à competição nacional e internacional. Neste contexto específico, o estudo procura identificar e destacar os principais indicadores do modelo federado, bem como as diversas modalidades de apoio da APR às AD's, no sentido de perceber esta relação e as determinantes externas que influenciam as decisões e os projectos das organizações em estudo.

O estudo foi organizado em quatro capítulos distintos. O capítulo I trata da revisão de literatura sobre a decisão estratégica e o modelo político das organizações, no qual são explanadas algumas perspectivas que explicam as lógicas e as determinantes internas que influenciam a tomada de decisão, segundo uma abordagem incrementalista e política. Neste pequeno capítulo são também referenciados alguns estudos que justificam a adopção de uma visão e atitude estratégica dos dirigentes e gestores desportivos no sentido de aumentar a capacidade de antecipação e de sustentabilidade das organizações não lucrativas.

O capítulo II oferece-nos um conjunto de conceitos e de referências a diplomas normativos e de estudos que justificam a relevância social e o papel das AD's, e dos dirigentes desportivos voluntários, no quadro do movimento associativo português.

No capítulo III apresentamos as opções epistemológicas e metodológicas que justificam o *design* do estudo como um processo de investigação de natureza qualitativa, face ao problema do estudo e às respectivas questões de investigação. De forma a estabelecer uma coerência e consistência entre as questões e subquestões de investigação e as opções metodológicas, utilizámos diversas fontes e técnicas de recolha de informação através de um processo dinâmico e integrado de triangulação (Miles & Huberman, 1994): análise de conteúdo sobre documentos específicos das AD's, observação das reuniões de Direcção e entrevista qualitativa aplicada aos PD's. Os critérios e os procedimentos da escolha do grupo



de estudo são também considerados nesta parte, bem como os aspectos relacionados com a validade e a justificação das opções metodológicas e das técnicas de recolha dos dados.

Um estudo que se caracteriza pelo acompanhamento da organização e observação das suas reuniões internas durante um período prolongado impõe um conjunto de aspectos e questões de natureza ética que o investigador não pode deixar de ponderar e explicitar, conforme recomendam as mais recentes investigações de natureza qualitativa em ciências do desporto (Coupal, 2005; Olivier & Fichwick, 2003). De forma a salvaguardar uma relação de confiança e de respeito, foi necessário proceder e garantir um conjunto de condições com os participantes, entre as quais destacamos o anonimato dos actores e das organizações, a confidencialidade dos dados para fins científicos e o respeito pela privacidade e liberdade dos intervenientes. Do ponto de vista da redacção das notas de campo, omitiu-se intencionalmente todos os indicadores que fossem passíveis de identificar as pessoas ou as organizações referenciadas, tendo-se utilizado códigos de salvaguarda do anonimato.

Tal como a maioria dos estudos onde se utiliza a metodologia de investigação qualitativa etnográfica, a parte da recolha, redução, organização e discussão dos dados, constitui um processo longo que se caracteriza por um trabalho árduo, persistente e paciente, e que representa, provavelmente, no nosso caso, mais de 75% do tempo investido. Este processo foi constituído por quatro fases interligadas e complementares, que procuraram esclarecer e responder às questões e subquestões de investigação (emergentes e sustentadas no decurso das fases iniciais dos dados empíricos), razão pela qual optámos por considerá-lo como um capítulo uno (capítulo IV).

As quatro fases deste processo correspondem a quatro momentos distintos de recolha, organização e discussão dos dados: a fase i diz respeito à análise de documentação específica das AD's, na qual se apresenta a missão, a estrutura organizacional e as características do planeamento estratégico (objectivos, denominação e período dos planos e programas); a fase ii corresponde à parte dos dados de natureza (predominantemente) quantitativa, na qual são descritos os principais indicadores desportivos relacionados com as modalidades desportivas do sector federado, particularmente no que diz respeito à competição e aos resultados desportivos; a fase iii apresenta-nos uma forte ligação e complemento com as duas anteriores, tendo sido constituída pela análise documental e a realização de uma entrevista qualitativa ao Presidente do IDRAM, sobre o papel e a relação (de apoio e de influência) deste organismo com as AD'S; a fase iv, que se caracteriza pela participação intensa e sistemática do investigador no contexto das seis AD's estudadas, integra a utilização da técnica de observação das reuniões de Direcção (notas de campo de natureza descritiva e reflexiva sobre a intervenção dos dirigentes, durante seis a sete meses), complementada pela entrevista

qualitativa aos PD's. Esta última fase caracterizou-se por um elevado número de dados que foram organizados e classificados no sistema de categorias, o qual foi construído com base na análise da documentação específica das AD's, na revisão de literatura sobre a organização enquanto modelo político e, sobretudo, através de um processo marcadamente indutivo, originado nas notas de registo das reuniões de Direcção. Para tal foi utilizado o programa de *software* de suporte à investigação qualitativa *Non-numerical unstructured data indexing searching and theorizing*, versão 6 (*NUDIST N6*), a partir do qual produzimos os relatórios de categoria e de procura que se apresentam nos grupos de anexos C, D, E, F e G.

Devido à elevada quantidade dos dados e das categorias, bem como ao facto de ter havido um maior nível de interpretação e de justificação do conteúdo, comparativamente com os dados emersos nas fases anteriores, decidimos dividir a fase iv em três partes: na primeira, são descritos os procedimentos metodológicos e as técnicas de recolha de dados, incluindo as considerações e reflexões do observador, bem como a descrição e justificação do sistema de categorias; na segunda, são descritos os dados que explicam a estrutura organizacional e o processo e modelo de tomada de decisão, corroborando e complementando os dados da fase i; na terceira e última parte, encontram-se os dados referentes às fontes de poder interna e externa, a natureza da relação entre as AD's e os clubes desportivos e a federação e, ainda, a visão estratégica dos dirigentes associativos segundo uma perspectiva de análise política e organizacional.

No final do relatório apresentamos as conclusões e notas finais, nas quais são apontadas algumas considerações de extensão e reflexões críticas, quer na perspectiva das implicações para o futuro das organizações em estudo, quer mesmo na direcção de futuros trabalhos de investigação.

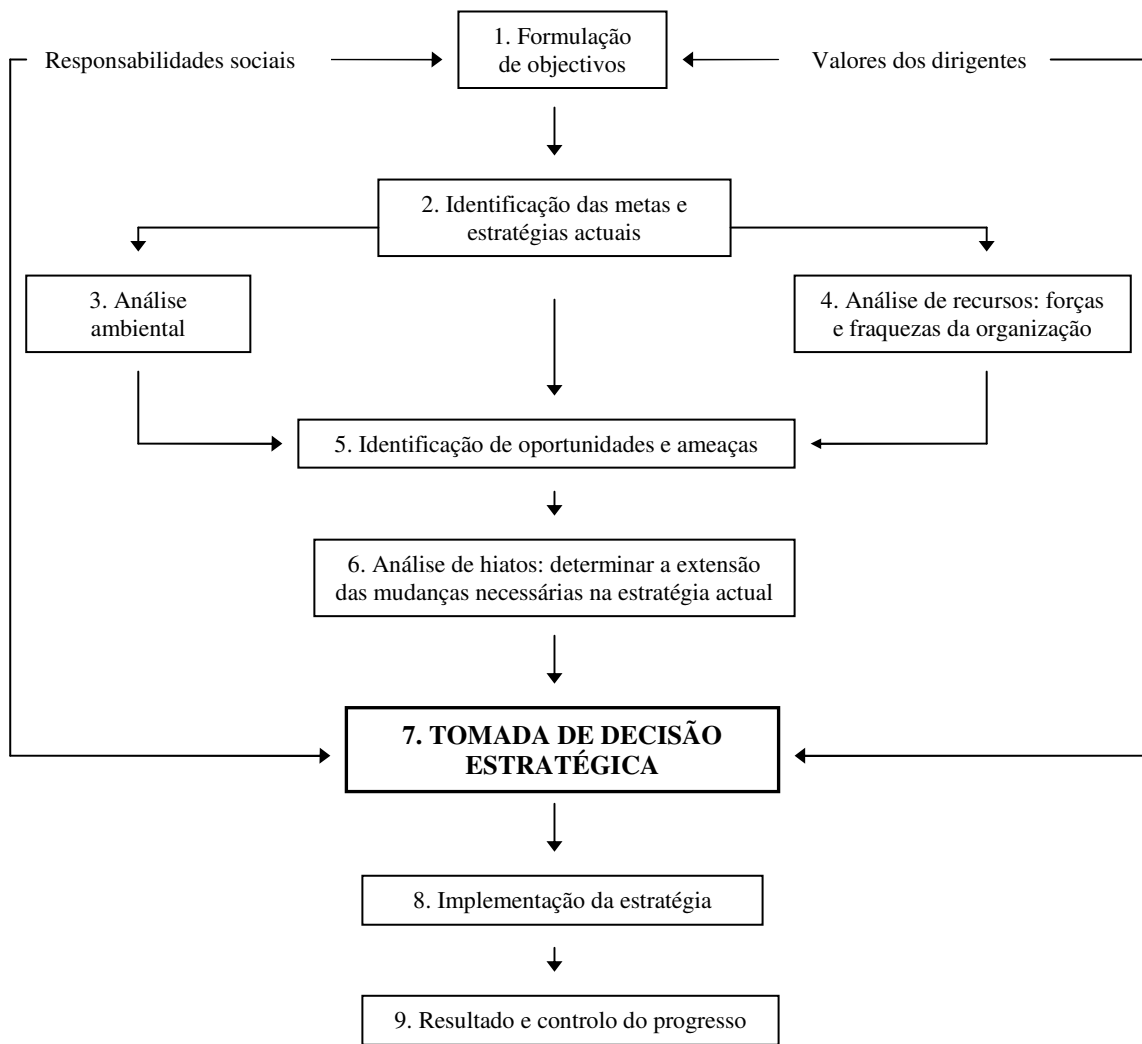
## Capítulo I – A Decisão Estratégica e o Modelo Político

### 1. Conceito de tomada de decisão estratégica

A decisão estratégica é abordada no âmbito das funções do planeamento estratégico cujo objectivo primordial é aumentar a capacidade de adaptação da organização face às constantes adversidades e imprevistos do meio envolvente. No âmbito da análise da estratégia empresarial, Ansoff (1973) definiu a decisão estratégica como o processo que estabelece as relações entre a empresa (potencialidades dos recursos e forças internas) e as características do ambiente (oportunidades e ameaças), tomada a nível institucional. Por exemplo, invocando o autor citado, a decisão estratégica “guia e dirige o crescimento e a mudança da empresa, principalmente quando ela expande e altera a sua posição no mercado” (p. 16). Geralmente a decisão estratégica é tomada no topo da organização e assume uma importância fundamental para o futuro da organização (Das & Teng, 1999, p. 758), integrando objectivos de longo prazo e três características elementares: única, não rotineira e sistémica. No entanto, estas características implicam, necessariamente, a identificação e assunção, por parte dos elementos da organização, dos objectivos comuns e prioritários da organização, bem como dos valores partilhados pelos seus dirigentes. Por outras palavras, cada elemento deve estar perfeitamente sensibilizado e identificado com as suas responsabilidades no processo de execução das decisões, tendo em vista a obtenção dos resultados visados. Este processo de co-responsabilização dos diversos níveis da estrutura organizacional na prossecução dos objectivos estratégicos está na linha das ideias defendidas por Drucker (1967), quando refere que as decisões estratégicas devem ser decisões responsabilizadoras, decisões que comprometem os executivos na prossecução das tarefas:

“(…) To make the important decision is the specific executive task. Only an executive make such decisions” (p. 98).

Defende o autor que a tomada de decisão estratégica pode ser afectada por múltiplos factores (externos e internos), entre os quais os valores e os princípios culturais dos directores de topo. A cultura da organização e a identificação dos seus elementos com a missão e as decisões prioritárias parecem ser, assim, aspectos relevantes para o sucesso da mesma. Na figura seguinte podemos encontrar a tomada de decisão estratégica como parte integrante do processo de planeamento, incluindo as respectivas fases.



**Figura 1- Tomada de decisão estratégica no processo de planeamento.**

Fonte: Stoner, J. e Freeman, R.E. (1985). *Administração*. Prentice Hall, Brasil, 5ª edição, p. 139.

De acordo com a abordagem incrementalista e política das organizações, e tendo por base a observação do trabalho quotidiano dos gestores de topo, Mintzberg (1989) salienta que a decisão estratégica no interior de uma organização pode ser entendida como um “processo ininterrupto de acções, interacções, decisões e negociações” (p. 29). Ao estabelecer uma relação de afinidade entre o conceito de estratégia organizacional e as funções do gestor no âmbito dos processos de decisão, propõe uma definição de estratégia como “um padrão num fluxo de decisões” (p. 30). Com base no estudo de acompanhamento e de observação dos gestores, Mintzberg (1989) conseguiu chegar às seguintes conclusões:

- a) mudanças incrementais, quando as novas estratégias eram desenvolvidas progressivamente sobre as práticas existentes;
- b) mudanças esporádicas, quando as várias estratégias eram alteradas de forma descoordenada e fragmentada, enquanto outras se mantinham inalteradas;

- c) mudanças globais, quando várias estratégias eram alteradas simultaneamente de uma forma coordenada;
- d) períodos em que não se podiam identificar mudanças nenhuma, ou em que não existia nenhuma estratégia identificável e a organização parecia relutante em tomar qualquer decisão.

Parece-nos importante realçar a mudança global e eficaz da organização, quando as várias estratégias se articulam de forma coordenada e sistémica. Este pressuposto será tão mais relevante quanto maior forem as incertezas e dependências da organização em relação ao meio envolvente. Muito próximo desta linha de concepção encontra-se o modelo do incrementalismo lógico de Quinn (1995), quando refere que, devido à complexidade dinâmica do envolvimento, é impossível resolver os problemas estratégicos de uma forma definitiva. Assim, recomenda que apenas uma abordagem passo a passo dos problemas estratégicos (num processo de tentativas e erro) se torna viável e adequada a tomada de decisões estratégicas (p. 109).

Ao referir-se aos principais problemas relacionados com a estratégia e o desenvolvimento organizacional, Pennings (1985) defende que a decisão estratégica é um processo complexo, não estruturado, colectivo e consequencial, no qual são efectuadas retroacções no sentido de aferir os recursos locados (p. 26). Neste sentido, a decisão estratégica implica necessariamente a avaliação dos resultados das decisões face aos objectivos definidos e à locação dos recursos. Ansoff (1990, p. 25) defende que na tomada de decisão estratégica o que está em causa é configurar e direccionar o processo de reconversão de recursos de tal modo que seja optimizada a consecução dos objectivos. Assim, a decisão estratégica deve ser analisada como um processo dinâmico e flexível, susceptível de ser ajustado face às alternativas mais adequadas. Nesta linha de análise, Harrison (1995) apresenta-nos a seguinte definição de decisão estratégica:

“A decision is defined as a moment, in an ongoing process of evaluating alternatives for meeting an objective, at which expectations about a particular course of action impel a decision maker to select that course of action most likely to result in attaining the objective” (p. 4).

A fase do processo de decisão visa assegurar uma coerência interna e externa da organização durante um determinado tempo face às opções estratégicas (possíveis alternativas) que antecedem a tomada de decisão.

De acordo com a pesquisa efectuada, não parece existir um consenso na designação das fases do processo de tomada de decisão, propostas por diferentes autores. Inclusivamente, notou-se alguma confusão e equivalência entre a tomada de decisão e a solução de problemas. Para Cooke e Slack (1991), a tomada de decisão faz parte do processo de solução de

problemas, mas este é mais amplo na medida em que envolve todas as etapas da tomada de decisão e ainda as acções de implementação, observação e reconhecimento do problema (p. 4). A tomada de decisão incide sobre a parte principal da análise das alternativas possíveis, tendo em vista a escolha mais adequada.

Para Simon (1984, p. 34), a solução de qualquer problema pode ser constituída por quatro etapas: a percepção da necessidade de decisão ou oportunidade que se caracteriza pela descoberta e reconhecimento da necessidade de tomar decisão estratégica; a formulação de linhas alternativas de acção, o que estimula a organização na procura intensiva de oportunidades; a avaliação das alternativas e a escolha da melhor solução, com base em procedimentos racionais e demonstrações financeiras no sentido de auxiliar o processo de escolha propriamente dito. Ansoff (1990, p. 38) acrescenta às quatro etapas do modelo de Simon, os seguintes contributos no processo de tomada de decisão estratégica: uma consulta permanente às mudanças do ambiente a fim de estudar novas oportunidades; a organização deve lidar com a locação de recursos face às oportunidades correntes e às oportunidades futuras; considerar os efeitos de sinergia decorrentes do acréscimo de novos produtos e mercados; relacionar as vantagens competitivas da empresa com as oportunidades do mercado; lidar com objectivos antagónicos e avaliar as potencialidades dos projectos de longo prazo.

Não obstante a decisão estratégica ser efectuada segundo um ambiente mais ou menos imprevisível, ela também é fortemente condicionada por diversos factores internos, entre os quais, por exemplo: a dimensão e complexidade da organização, os conflitos internos ou a existência de um clima muito turbulento e o estilo de liderança dos dirigentes de topo. Assim, do ponto de vista da gestão e do exercício de poder, a decisão estratégica pode ser entendida como: o meio de controlar a distribuição da informação, a partilha do trabalho e da distribuição de papéis, o estabelecimento de alianças internas, a fixação dos critérios de escolha e a definição das prioridades estratégicas. Neste contexto, a decisão estratégica é entendida como um dos meios que uma dada coligação, ou um dirigente no poder, dispõe para orientar indirectamente a organização e o seu domínio. Este processo pode, inclusive, constituir a face oculta da participação de certos grupos ou dirigentes nas decisões estratégicas. De acordo com Bauer e Cohen (1981, p. 198), os dirigentes aceitam uma participação oculta nos processos de decisão porque têm a sensação de controlar as respectivas manifestações através do domínio das regras do jogo, através dos processos de comunicação e colaboração com os responsáveis operacionais.

## **2. Dinâmica e complexidade do processo de decisão estratégica**

O processo de tomada de decisão pode assumir um maior ou menor grau de complexidade conforme certas condicionantes que passaremos a descrever.

Em primeiro lugar, a elevada incerteza e a existência de diversas fontes de informação disponíveis originam nos decisores dificuldades de escolha de entre duas ou mais soluções alternativas, particularmente quando esta incerteza resulta da falta de dados suficientes, capazes de classificar as respectivas vantagens e desvantagens. Assim, por exemplo, uma decisão pode ser denominada de arbitrária quando não dispõe de elementos consistentes que suportem a tomada de decisão (Veran, 1991, p. 45). A quantidade de alternativas de opção pode variar entre duas ou infinito, devendo aumentar quanto maior for a complexidade da situação. A análise de problemas estruturados e repetitivos geram, praticamente, a mesma escolha de solução. Por outro lado, uma situação nova, imprevisível, pode incluir outras alternativas de solução face às indicações e incertezas do mercado.

Em segundo lugar, o contexto no qual se integra a organização pode ser instável e imprevisível, aumentando o grau de incerteza externa e criando dificuldades no processo de decisão estratégica. É a situação típica com que se defronta o nível institucional da decisão, exigindo um planeamento estratégico contingencial que permita alternativas variadas e flexíveis face às mudanças e indicadores do meio envolvente.

Em terceiro lugar, o processo de decisão estratégica está associado ao poder dos dirigentes que detêm responsabilidades na condução dos destinos da organização. Este poder pode estar repartido por vários elementos ou unidades da organização, conforme a estrutura e a estratégia adoptada e, por isso, há que ter em conta o grau de responsabilidade e de intervenção de cada um.

A natureza e especificidade do problema, o estilo de liderança, as potencialidades e poderes dos membros, são outros factores importantes que podem alterar a complexidade de uma situação, seja de forma directa (porque intervêm activa e directamente no processo de tomada de decisão), seja de forma indirecta ou oculta (devido às opiniões, reacções e interesses dos membros). A gestão nas organizações desportivas está associada às características das circunstâncias, às condições específicas e oportunidades que são patenteadas num dado problema (Heyman & Bloom, 1987, p. 28; Michel, 1993, p. 599). Neste contexto, estamos perante uma abordagem de tipo contingencial, segundo a qual o estilo de decisão mais eficaz depende essencialmente das características da situação, ou seja, dos atributos do problema a resolver. Chelladurai (1999, p. 17), invocando Vroom e Jago (1988), procura relacionar os atributos do problema com o nível de participação dos membros

da organização, destacando algumas características que favorecem um maior ou menor nível de motivação e de envolvimento destes no processo de tomada de decisão.

**Quadro 1 - Atributos do problema e respectivos efeitos na participação dos membros (Vrrom & Jago, 1988)**

Se os atributos do problema são elevados ...	... a participação é:
Exigência da qualidade	elevada
Exigência de compromisso	elevada
Informação de liderança	baixa
Estrutura do problema	baixa
Probabilidade de compromisso	baixa
Congruência de objectivos	elevada
Conflito subordinado	baixa
Informação subordinada	elevada
Dificuldades de tempo	baixa
Dispersão geográfica	baixa
Tempo de motivação	baixa
Desenvolvimento da motivação	elevada

Fonte: Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Human Kinetics, pp. 174-175.

Assim, por exemplo, se o tempo disponível é reduzido para a tomada da decisão, é natural que o estilo de liderança seja mais centralizado e autocrático. Por outro lado, quando os membros são chamados a participar na definição dos objectivos da organização (porque dispõem de informação de qualidade útil à tomada de decisão), a liderança será baseada num estilo de consulta e de troca de informações. A qualidade da decisão está dependente não só da informação e do conhecimento daqueles que participam nela mas também da forma como os líderes usam essa informação em benefício do objectivo delineado no problema. Transpondo para o mundo das organizações desportivas, os dirigentes devem ter em conta a análise da situação do problema, identificar as suas características e atributos a fim de seleccionarem os estilos de decisão mais adequados para determinada situação. Se, por um lado, o processo decisional em grupo apresenta desvantagens relacionadas com o tempo disponível para a tomada de decisão, por outro, as vantagens são claras e importantes para um maior envolvimento dos membros da organização: permite um diagnóstico mais completo do problema, proporciona uma avaliação mais desenvolvida das soluções possíveis e ajuda a uma melhor definição dos critérios de escolha.

A dinâmica do processo de decisão é partilhada por Zeleney (1981) quando se refere à complexidade da situação:



“Decision Making is a dynamic process: complex, redolent with feedback and sideways, full of search, detours, information gathering, and information ignoring, fuelled by fluctuating uncertainty, fuzziness, and conflict; it is an organic unity of both predecision and postdecision stages” (p. 333).

Destaca o autor que a principal manifestação da natureza dinâmica do processo de decisão estratégica é o seu carácter sinérgico. A presença de sinergia significa que as contribuições dos membros no processo, analisadas segundo uma perspectiva interactiva e sistémica, têm mais valor do que a contribuição isoladamente. O efeito sinérgico da decisão estratégica visa envolver a organização em objectivos comuns e promover o sucesso organizacional. Segundo uma abordagem também sistémica, Harrison (1996, p. 48) propõe os seguintes critérios para a tomada de decisão estratégica:

- a) a decisão deve ter em conta a relação da organização com as características do envolvimento;
- b) a decisão estratégica implica efeitos em toda a organização, devendo ser unitária e sistémica;
- c) os níveis de gestão administrativo e operacional devem subordinar-se às decisões estratégicas, mas também estar devidamente preparados para a implementação da decisão e conscientes da sua importância na organização;
- d) a decisão estratégica visa o sucesso da organização a longo prazo.

Dos critérios definidos por Harrison (1996) emerge a necessidade de clarificar a distinção entre as decisões estratégicas e as decisões tácticas (vide número seguinte).

Hickson (1979 e 1988) e a sua equipa de investigação da Universidade de Bradford reuniram toda a informação (136 decisões estudadas) e, a partir de uma análise de *clusters*, encontraram três formas distintas de tomada de decisões: os processos esporádicos, os processos fluidos e os processos limitados. Os processos esporádicos são caracterizados pela interrupção e pelo atraso. Pequenos períodos de actividade são seguidos por atrasos, durante os quais a informação é reunida e os vários constituintes do processo discutem sobre os méritos que foram descobertos. A capacidade de negociação é relativamente vasta, com um grande número de indivíduos e grupos envolvidos, mas, e porque muita desta negociação tem lugar em cenários informais, as tomadas de decisão demoram mais tempo do que a média. Em síntese, o processo de tomada de decisão é relativamente vasto mas, em último caso, tem que ser aprovado pelos órgãos de gestão mais elevados.

Em contraste com os processos esporádicos, os fluidos têm menos interrupções e neles estão envolvidos pouco especialistas, sendo todo o processo muito mais rápido. A informação

que serve de base à tomada de decisão é mais homogênea e muita desta interacção ocorre num cenário formal.

Os processos de decisão limitados são feitos com base na informação de especialistas mas o esforço em procurar informação que não esteja rapidamente disponível é ténue. Muita da interacção que ocorre neste processo de decisão é feita de forma informal. Isto acontece porque as pessoas envolvidas se encontram frequentemente, tornando o processo mais rápido e o nível de negociação é fraco.

**Quadro 2 - Características dos três tipos de decisão estratégica (Cray & Mallory; Butler, Hickson, & Wilson, 1988)**

Processo Esporádico	Processo Fluido	Processo Limitado
Alto nível de disrupção; Controlo dos atrasos; Peritos; Disparidade/exagero de confiança; Interacção informal; Tempo do processo; Alguma capacidade/nível de negociação; Alto nível de autorização.	Alto nível de disrupção; Controlo dos atrasos; Peritos; Disparidade/exagero de confiança; Interacção informal; Tempo do processo; Alguma capacidade/nível de negociação; Alto nível de autorização.	Altos níveis de especialidades ou de peritos; Baixos níveis de autorização; Capacidade/nível de negociação; Interacção informal; Esforço/empenho.

Fonte: Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations*. Human Kinetics Publishers, p. 264.

Slack (1997) destacou que nenhum trabalho na área da gestão do desporto tentou ainda replicar a abordagem de Bradford, de forma a compreender o processo de tomada de decisão nas organizações desportivas. Contudo, existe um número considerável de trabalhos publicados que emergiram deste projecto de investigação, o que é de facto uma medida de aceitação no vasto campo da gestão. As dimensões e as variáveis identificadas por Hickson e colaboradores, são aplicáveis a uma variedade de organizações desportivas. Replicações e extensões deste trabalho, usando organizações desportivas, podem não só facilitar a nossa compreensão acerca do processo de tomada de decisão, mas também contribuir para aumentar a teoria existente nesta área e como tal contribuir para os estudos de gestão em geral.

### 3. Decisões estratégicas e decisões táticas

Tendo por base a definição de Martinet (1989, p. 21), a decisão estratégica tem um impacto global na organização, enquanto a decisão tática tem um efeito local, podendo afectar apenas uma parte da organização. Já vimos que a primeira tem um período de longa duração e, por isso também, a sua reversibilidade é fraca, na medida em que não deve provocar efeitos negativos no curto prazo. Por outro lado, a segunda, por ser fortemente reversível, deve ser aplicada durante um período relativamente curto, aumentando assim a capacidade de adaptação face às ameaças do meio envolvente.

As decisões estratégicas envolvem vários domínios ou dimensões, sendo todas elas importantes para o sucesso da organização, enquanto a decisão tática pode prevalecer um domínio em detrimento de outro. Numa decisão tática o enquadramento está sempre determinado no essencial e o órgão responsável tenta tirar o melhor partido do que existe, enquanto na decisão estratégica os factores tempo e meio envolvente são mais variáveis e imprevisíveis. A este nível, a complexidade é maior porque as decisões põem em jogo vários tipos de objectivos num tempo mais alargado, enquanto, a nível tático, os objectivos são mais precisos e atingíveis num menor período de tempo. Consequentemente, nas decisões estratégicas, geralmente a informação disponível é menor do que nas táticas, porque nas primeiras existe um efeito de agregação e de incerteza, enquanto as segundas podem ser apoiadas em informações mais concretas e relativamente fiáveis. Neste sentido, a estrutura da decisão estratégica é fraca se entendermos que o estratega não dispõe de todas as informações em tempo real e, muitas das vezes, tem de antecipar o futuro, fazendo-o acontecer, perante forças adversas e níveis de risco elevado. Já a decisão tática consegue dispor de mais informação e estruturar uma metodologia de resolução do problema, adequando-a às circunstâncias que decorrem da execução das acções, e apoiada por modelos algorítmicos.

**Quadro 3 - Características da decisão estratégica versus decisão tática**

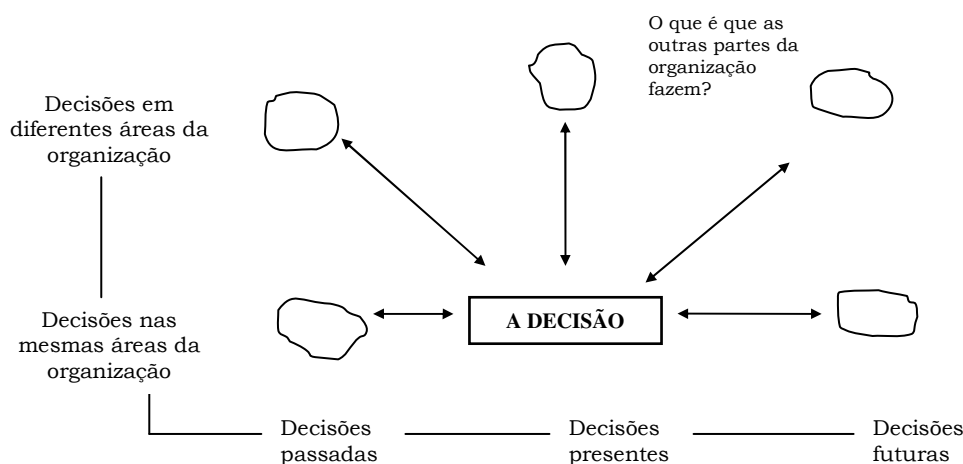
Natureza	Decisão Estratégica	Decisão Tática
Impacto	Global	Local
Duração	Longa	Curta
Reversibilidade	Fraca	Forte
Dimensões	Pluri	Mono
Meio envolvente	Variável	Determinado
Tempo	Variável	Condicionante
Objectivos	Pluri ou globalizantes “fluidos”	Mono “claros”
Informação	Parcial, agregada	Ampla, concreta
Estruturação	Fraca	Forte
Modelos	Heurísticos	Algorítmicos
Nível	Elevado	Variável
Natureza	Empresarial/organizacional	De exploração
Função	Criação	Gestão

Fonte: Martinet, A. (1989). *Estratégia*. Sílabo Gestão, pp. 14-16.

Ao nível hierárquico, as primeiras são geralmente tomadas pelos dirigentes de topo ( direcção ou administração), enquanto as segundas são diluídas por toda a estrutura organizacional ou pelo nível da gestão intermédia.

No que respeita à natureza da criação e inovação *versus* lógica e previsão, a decisão estratégica está mais dependente para as funções do hemisfério esquerdo, ou seja, está mais relacionada com a globalidade, síntese, intuição, simultaneidade, inovação, enquanto a tática está mais associada às funções da lógica, da matemática, da argumentação e da razão, típicas do hemisfério direito.

Uma outra forma de classificar a decisão é atender ao grau de dependência relacionado com outras ou partes da organização. O grau de dependência pode ser medido a partir de duas escalas: uma que representa a influência das decisões passadas e as possibilidades de opção futuras no acto da decisão e outra a interferência de outras áreas da organização no processo (Cooke & Slack, 1991, p. 24). Muitas decisões são influenciadas por outras que foram tomadas no passado, sendo mesmo um dos principais constrangimentos das organizações para a inovação e implementação de mudanças. Esta característica poderá ser bastante frequente no movimento associativo, na medida em que a maioria dos dirigentes desportivos (benévolo) se perpetuam no poder das federações e associações por longos anos. Uma decisão presente pode também ser afectada por possíveis decisões no futuro, sobretudo quando se detém um conjunto de informações do ambiente que nos permitem prever a evolução do mercado e antecipar o futuro. A visão ou atitude estratégica (Pires, 2005, p. 118) constitui uma das habilidades mais importantes dos dirigentes desportivos para o desenvolvimento da própria organização. Retomaremos esta qualidade no final deste capítulo.



**Figura 2 - Possíveis relações entre a decisão e outras decisões.**

Fonte: Cooke, S; Slack, N. (1991). *Making Management Decisions*. Second Edition. Prentice Hall, p. 24.

No que respeita à influência de outras áreas da organização, ela será tanto maior quanto o for a dinâmica de interacção e de sinergia dentro de um conjunto de unidades interligadas. A comunicação e interacção são duas características essenciais e, neste sentido,

as organizações desportivas podem ser verdadeiras escolas de aprendizagem dos processos de competição, de cooperação e de um grande espírito de colaboração, parceria e polivalência.

Quanto à forma e estrutura da decisão estratégica, ela pode ser de dois tipos: as programadas e as não programadas (Simon, 1960, p. 8). As programadas são as mais frequentes e tomadas segundo métodos, rotinas e técnicas já estabelecidas, segundo graus de incerteza previsíveis e controláveis. As não programadas são tomadas segundo graus de incerteza e imprevisibilidade maiores, fruto de novos problemas que exigem uma atenção e uma atitude empreendedora da organização, face à identificação e compreensão do problema. Enquanto as não programadas ocorrem essencialmente no nível da gestão intermédia ou superior, as programadas são tomadas, geralmente, ao nível técnico e operacional.

#### **4. Da racionalidade limitada ao modelo político-organizacional**

##### **4.1 Contributo limitado dos membros para a tomada de decisão**

O contributo dos vários elementos da organização pode ser considerado importante para a decisão e sucesso da própria organização. Os trabalhos realizados por Simon (1964), que lhe valeu um prémio Nobel em 1978, sugerem que a organização se esforça por integrar os comportamentos individuais nos processos de tomada de decisão, contribuindo também para o estabelecimento de um ambiente psicológico favorável. Segundo a racionalidade limitada de Simon (1964 e 1984), a escolha por uma solução, dificilmente permite a realização completa ou perfeita dos objectivos visados, representando apenas a melhor solução encontrada face às circunstâncias e limitações da actividade humana. De acordo com a teoria de racionalidade limitada, o homem é visto como um ser racional mas não domina todos os conhecimentos e, geralmente, é difícil antecipar e prever os acontecimentos do futuro. A sua acção é guiada essencialmente por objectivos de curto prazo e os seus procedimentos são feitos por escolha sequencial, graças à capacidade de armazenar elementos de satisfação. Face a um determinado problema, as informações disponíveis não permitem a escolha da melhor solução mas sim a escolha possível, correspondendo, muitas vezes, a uma solução antiga para problemas similares. Neste contexto, os dirigentes escolherão uma decisão nova se as soluções antigas não tiverem sido suficientemente adequadas.

Segundo Simon (1984), a organização determina o ambiente psicológico dos seus membros e a criação de um clima social favorável à sua participação nos processos decisórios (sob a orientação da Direcção), proporcionando condições psicológicas estáveis. De acordo com o modelo organizacional proposto por este autor, a organização influencia o comportamento dos indivíduos de várias maneiras, conforme se depreende pela ilustração dos conteúdos do quadro seguinte.

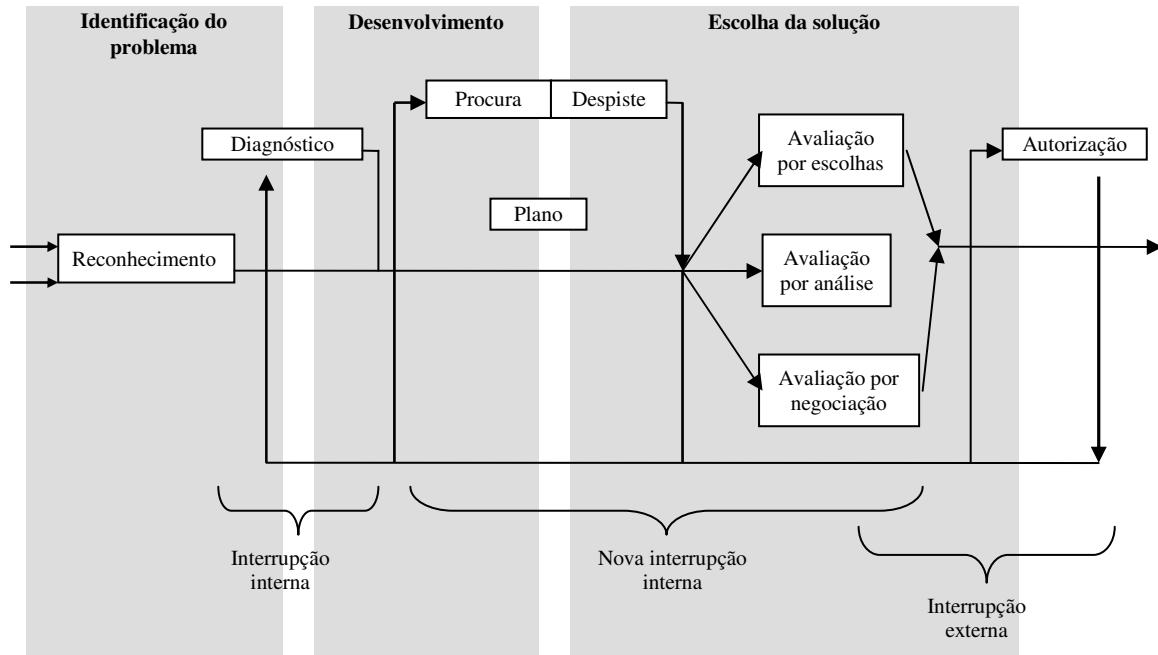
**Quadro 4 - Dimensões da organização que influenciam os seus membros, adaptado de Simon (1984)**

<b>Dimensões</b>	<b>Características</b>
Diferenciação do trabalho	Distribuição de tarefas. Atenção dirigida à especificidade das tarefas.
Autoridade	Tomada de decisão que guia a actividade de outros elementos. Sistema de influência formal e informal. Possibilidade de delegar competências.
Comunicação	Sistemas de ligação de informação entre os elementos permitem suportar a decisão em tempo mais célere. Possibilidade da comunicação reforçar a autoridade.
Identidade	Associação dos elementos aos propósitos fundamentais da organização, à identificação com a missão e aos seus valores essenciais.
Lealdade	Decisões e comportamentos baseados em laços de lealdade e de coerência com princípios, valores e objectivos fundamentais da organização. Organização como sistema de equilíbrio.

Fonte: Détrie, J.P. (2000). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade*. Publicações Dom Quixote, 3ª edição, pp. 319-320.

Na perspectiva da racionalidade limitada, proposta por Simon e March (1966), o comportamento organizacional é, assim, de procura da satisfação (a escolha da opção que garanta uma solução satisfatória) e não de escolha da alternativa óptima. Todo o processo decisório humano se ocupa da descoberta e selecção de alternativas satisfatórias e “somente em casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e selecção de alternativas óptimas” (p. 174).

Mintzberg, Raisinghni e Théorêt (1976) realizaram estudos sobre a tomada de decisão estratégica na organização, em especial ao nível do topo da administração, evidenciando o processo de decisão como um processo complexo, não estruturado, descontínuo e único (“unstructured process of strategic decision making”, p. 262). Os resultados dos estudos realizados foram baseados em vinte e cinco processos de tomada de decisão, analisados a partir da identificação do problema e da procura de uma solução adequada. Uma das conclusões a que chegaram foi a de que a decisão global (tomada pelo topo da organização) é determinada a partir da fragmentação do problema, na procura de pequenas decisões através do contributo dos vários elementos, tendo em vista a decisão final.



**Figura 3 - Modelo global do processo de decisão estratégica (Mintzberg, Raisinghani & Théorêt, 1976).**

Fonte: Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organization*. Human Kinetics Publishers, p. 263.

Os estudos realizados pelos autores citados apontam para a organização do processo de decisão estratégica em três etapas principais: identificação do problema, desenvolvimento e escolha da solução, havendo em cada uma delas sete subetapas (“routines”). Embora estas sejam idênticas à tricotomia proposta por Simon (1965), destaca-se no modelo o postulado de que não existe uma relação simples e sequencial entre as etapas. O processo é caracterizado pela possibilidade de ser sistematicamente interrompido, de forma a salvaguardar a análise de outros factores que possam fazer alterar a solução escolhida ou mesmo encontrar outra direcção para o processo de decisão. Este começa com a necessidade de reconhecer a existência de um dado problema, que resulta, geralmente, do desfasamento entre a informação real da situação e os resultados esperados e pode ser descortinado a partir de uma análise interna ou externa. Seguidamente, surge a segunda subetapa: a necessidade de diagnosticar o problema, ou seja, analisá-lo e “dissecá-lo”, de forma a compreender as informações necessárias ao passo seguinte. Geralmente, a situação não vem formulada nem descrita: cabe aos actores procurarem recolher e ordenar as informações disponíveis e desenvolver novos canais de informações para esclarecer e preparar os passos seguintes. A etapa de desenvolvimento é definida por Mintzberg (1976), citado por Slack (1997), como uma fase crítica ou “The heart of decision making process (...)” (p. 261). Nesta etapa consideram-se duas subetapas: na primeira (de pesquisa e despiste), o gestor procura um conjunto de soluções, tendo em vista a resolução do problema, baseado geralmente nas experiências e

soluções que foram repetidas no passado (*ready-made*). Caso não seja a solução que satisfaça, então procuram outras soluções através do contributo de todos os elementos; na segunda (de planeamento), definida por projecto ou por plano e serve para desenvolver soluções concebidas especialmente para a decisão. Esta rotina é também utilizada para modificar soluções *ready-made*, adaptando-as a situações particulares (soluções modificadas) e, por isso, é um processo iterativo e complexo.

Na terceira e última etapa dá-se a escolha da solução propriamente dita. Para tal, é necessário seleccionar as opções possíveis, rejeitando aquelas que aparentemente não satisfazem a resolução do problema. Seguidamente, a avaliação e tomada das opções pode ser feita através de três maneiras: por decisão individual, por análise ou por negociação (grupo). Enquanto a decisão individual está dependente essencialmente do poder e da capacidade de um gestor, a decisão por grupo exige um processo de discussão, negociação e de gestão de interesses, podendo até incluir gestão de conflitos. Por último, a decisão por análise diz respeito às preocupações mais técnicas e específicas que exigem a participação de especialistas numa determinada matéria.

Finalmente, quando o grupo ou o gestor que toma a decisão propriamente dita não dispõe do poder de a implementar, necessita de solicitar autorização ao respectivo superior. Algumas vezes esta pode ser obtida por níveis de gestão intermédia, mas, quando chega ao nível da hierarquia mais elevada, pode não reunir o apoio necessário e, conseqüentemente, ser adiada ou suspensa. No início do processo pode haver períodos de interrupção ou de resistências internas, sobretudo quando elementos da organização não reconhecem a existência do problema, nem tão pouco a necessidade de decisão estratégica. Novas interrupções podem ocorrer na fase de desenvolvimento das possíveis soluções quando há necessidade de reunir toda a informação, podendo inclusive voltar atrás e incluir outras hipóteses. Na fase terminal do processo de tomada de decisão, a figura 3 mostra-nos que ainda é possível considerar a inclusão de contributos de agentes externos à organização no sentido de auxiliar a avaliação das escolhas.

Slack (1997, p. 258), no âmbito da análise da tomada de decisão enquanto modelo tendencialmente racional, sugere que a última etapa do processo de tomada de decisão - avaliação da decisão (que procura recolher informações do resultado da decisão face aos objectivos e ao problema inicial) é muitas vezes negligenciada por gestores do desporto, na medida em que têm receio de reconhecer os resultados de uma decisão errada ou pouco adequada. Uma das grandes vantagens do modelo de racionalidade no processo de tomada de decisão de Slack, quando aplicado a problemas bem estruturados e repetitivos, é poder utilizar cálculos económicos e outros processos de análise quantitativa, incluindo instrumentos



matemáticos, proporcionando informações muito poderosas que auxiliam a tomada de decisão por parte do órgão de gestão.

A evolução da abordagem racional para uma abordagem mais cognitiva e humana dos modelos de tomada de decisão, utilizando as contribuições da psicologia cognitiva, como, por exemplo, “o modelo do actor único cognitivo” (Schwenk, 1984, p. 113), abriram novas perspectivas de enquadramento do papel da vontade e do pensamento do dirigente no processo de tomada de decisão. Por outro lado, uma das principais limitações subjacentes ao modelo monoracional é que são do tipo normativo (como fazer?) e não explicativo, nem interpretativo (por que se fez? Como foi feita esta opção, por que motivo se passou assim?). Ora, nas organizações desportivas sem fins lucrativos, a complexidade dos processos da tomada de decisão requer outros modelos, nomeadamente os que privilegiam as causas, as razões e as condições em que são tomadas as decisões estratégicas. Não considerar um conjunto de factores, como, por exemplo, a tomada de decisão estar dependente do poder dos dirigentes e de processos de conflito entre os elementos que fazem parte de uma organização apresenta-se confrangedor do ponto de vista da compreensão e interpretação da natureza da decisão estratégica. Portanto, os modelos racionais e incrementalistas não explicam de forma satisfatória o modo de representação dos actores e o uso do poder (interno e externo) que desfrutam na influência dos processos de decisão estratégica. Se analisarmos a organização como um sistema humano complexo, caracterizado sobretudo pela sua cultura organizacional e pelas representações e interpretações que os dirigentes fazem dos problemas, então precisaremos de encontrar uma abordagem de tipo interpretativo. Estudos realizados por Meyer e Rown (1977), Weick e Bougon (1979), Schon (1983), Trice e Beyer (1986) e Johnson (1987) evidenciam a importância dos factores ligados à cultura organizacional na adopção da estratégia das organizações.

Numa perspectiva de abordagem incremental, em contraposição à perspectiva racional da organização, Mintzberg (1978) desenvolveu estudos de observação de gestores no seu contexto social. O trabalho realizado apontou para a concepção da estratégia como um fluxo ininterrupto de acções, decisões, interacções, negociações, entre outras. O seu trabalho apresenta uma classificação interessante dos papéis do gestor, repartidos segundo três grandes categorias conforme mostra o quadro 5.

Com esta classificação dos papéis, enunciando as competências típicas do gestor, podemos realçar a importância que o dirigente assume como empreendedor, regulador, repartidor de recursos e negociador no processo de tomada de decisão estratégica e, consequentemente, na orientação para o sucesso organizacional.

**Quadro 5 - Os papéis do gestor (Mintzberg, 1978)**

<b>Categorias</b>	<b>Funções e características</b>
Papéis interpessoais	<p>Símbolo - o <i>status</i> do gestor implica representar a organização em encontros e reuniões da mais alta patente, em actos oficiais e informais, através da sua autoridade.</p> <p>Líder - orientar, aconselhar e motivar a actividade dos seus elementos. Estas funções envolvem elevada responsabilidade, habilidade na gestão do pessoal (estilo de liderança adequado)</p> <p>Agente de ligação - estabelecer contactos com elementos exteriores à organização, construindo uma rede de relações ou de contactos e reforçando a relação da organização com o envolvimento. Como agente de ligação, desempenha também as funções de porta-voz, difusor e negociador.</p>
Papéis ligados à informação	<p>Observador activo - estar atento, procurar, receber e filtrar toda a informação interna e externa à organização, capaz de caracterizar os problemas e as oportunidades como elementos de suporte à tomada de decisão.</p> <p>Difusor - a partir da informação disponível pode difundir pela organização ou para o exterior a informação relevante.</p> <p>Porta voz - o gestor transmite informações para o envolvimento exterior à organização.</p>
Papéis de decisão	<p>Empreendedor - com base na observação procurar compreender o problema e propor a opção mais acertada ou “projecto de melhoramento”.</p> <p>Regulador - face a perturbações e problemas para as organizações procurar alterar o rumo dos acontecimentos, introduzindo acções correctivas.</p> <p>Repartidor de recursos - face à decisão estratégica, é necessário repartir recursos envolvendo três aspectos essenciais: programação do tempo, programação do trabalho e concessão de autorizações.</p> <p>Negociador - a diversidade das funções anteriores e o grau de responsabilidade que ocupa exige, em muitos dos casos, a participação dos gestores no processo de negociação.</p>

Fonte: Cooke, S; Slack, N. (1991). *Making Management Decisions*. Prentice Hall, p. 17.

Contrariamente ao que seria de esperar, os resultados alcançados mais tarde com o trabalho experimental de Mintzberg (1989) apontaram para a ideia de que os gestores desenvolvem as suas actividades muito orientadas para a acção e pouco para a reflexão. A ideia de que um gestor eficaz não se perde com tarefas rotineiras, para dedicar-se prioritariamente às tarefas de planeamento e delegação, também parece não ter sido confirmada. Muito do tempo do gestor é utilizado em acções que favorecem a comunicação e o trabalho em equipa, em negociações internas e em acções de representação da organização.

Cardoso (1999), fazendo uma análise interpretativa dos papéis do gestor, com base no trabalho de Mintzberg, sugere algumas recomendações aos dirigentes, sobretudo àqueles que têm responsabilidades na decisão estratégica. Do ponto de vista da análise interna, os dirigentes devem partilhar informação com os seus colaboradores, quer através de reuniões informais, quer através de documentos sintéticos. Defende o autor que:

“É necessário saber lidar com as pressões do dia-a-dia e concentrar o tempo e a energia nos assuntos importantes que o justificam” (p. 30).

Assim, os dirigentes com responsabilidades na decisão estratégica devem apoiar-se e decidir com base em informação que lhe permita ter um quadro geral do contexto e da organização.

O grau de participação dos vários elementos de uma organização na tomada de decisão pode variar de acordo com os estilos de liderança (Chelladurai, 1999, p. 175). Para alguns líderes (descritos como autocráticos), a decisão encontra-se centralizada, podendo trazer múltiplas vantagens em determinadas circunstâncias que requerem uma intervenção mais disciplinada e linear; para outros (descritos como os participativos e democráticos), as decisões tendem a ser partilhadas por vários elementos. À luz da perspectiva da gestão dos recursos humanos e das relações interpessoais nas organizações, podemos respeitar algumas vantagens e desvantagens da participação dos membros da organização no processo de tomada de decisão, fundamentalmente nas decisões de nível tático e operacional. De um modo geral, o envolvimento dos membros implica uma maior responsabilização nos efeitos da decisão, em especial quando estão envolvidos nas respectivas acções. Complementarmente, o aumento da satisfação e motivação dos elementos pode ser incrementado pelo facto de serem chamados a intervir. Do lado das desvantagens, podem ocorrer conflitos, em especial quando o clima social não é favorável e origina demasiadas divisões na organização.

A tomada de decisão pode ainda assumir diversas formas e categorias de acordo com estilo de liderança e segundo uma abordagem contingencial. Vroom e Yetton (1973) desenvolveram um modelo contingencial que permitiu aos líderes tomarem decisões com base no nível de participação de cada um dos actores em cada situação que está a ser analisada. O modelo apresentado no quadro 6 inclui cinco estilos de decisão que vão do autocrático (AI) ao consensual (GII), passando pelo consultivo (CI).

**Quadro 6 - Estilos de decisão (Vroom & Yetton, 1973)**

<b>Estilos de Decisão</b>	<b>Definição</b>
Autocrático I (AI)	O líder assume exclusivamente a decisão, de acordo com a informação disponível.
Autocrático II (AII)	O líder reúne toda a informação necessária, através dos subordinados e depois toma a decisão. O líder não tem de esclarecer nem explicar o problema e os subordinados não têm qualquer influência directa na decisão.
Consultivo I (CI)	O líder partilha o problema com os subordinados relevantes, recolhe ideias, opiniões e informações e toma a decisão.
Consultivo II (CII)	O líder partilha o problema com todos os membros, toma em atenção os pontos de vista e o contributo de cada um, depois toma a decisão, que pode ou não reflectir a opinião do grupo.
Grupo (GII)	O líder partilha o problema com todo o grupo, dá-lhe oportunidade de gerar e avaliar soluções alternativas. Procura uma solução de consenso. É o grupo, como um todo, que toma a decisão.

Fonte: Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Human Kinetics, pp. 174-175.

No nosso estudo adoptámos os estilos de decisão com base nos autores referenciados, tendo apenas utilizado as três categorias principais: o autocrático, o consultivo e a tomada de decisão em grupo ou em equipa.

#### **4.2 Modelo do incrementalismo lógico**

O modelo do incrementalismo lógico (Quinn, 1980) é formado a partir da articulação dos modelos racionais da análise estratégica e dos sistemas formais de planeamento, por um lado, e os modelos de tipo político, por outro. O seu pressuposto fundamental é associar uma estratégia eficaz às características e às habilidades de gestão de um dirigente. De uma forma sintética, o incrementalismo lógico pode ser caracterizado por quatro aspectos:

- a) a formulação da estratégia realiza-se através do contributo de vários subsistemas organizacionais que, dentro das suas competências específicas, analisam um dado problema sem representarem a estratégia no seu todo. Os actores que fazem parte do subsistema reúnem-se em torno de um dado problema (por exemplo, análise das insuficiências estruturais) e depois, com base na análise do contributo das possíveis alternativas, propõem a solução mais ajustada;
- b) cada subsistema apoia-se em modelos normativos, esquemas lógicos com abordagens analíticas muito poderosas, dando origem a processos particulares de desenvolvimento;
- c) a estratégia global da empresa é confrontada com as interações dos subsistemas, procurando a sua articulação e integração numa “lógica incremental”;
- d) a estratégia, seguindo uma abordagem por incremento (interacção entre os vários subsistemas) e sendo conduzida por um dirigente hábil, permite reunir e integrar os aspectos analíticos e comportamentais ao serviço da organização.

Segundo Quinn (1980), o incrementalismo lógico revela uma desfragmentação da estratégia numa série de escolhas parciais, obedecendo a subsistemas e a calendários diferentes. Este processo por incremento é designado por lógico, na medida em que apresenta uma mistura de racional e de político, de analítico e de comportamental, de formal e de informal e de um controlo dos processos por um integrador, ou seja, o dirigente hábil. No processo de decisão estratégica podem interferir três grandes grupos de factores: os de natureza histórica e cultural, os de natureza estrutural e de sistemas de comunicação e os de natureza contextual (pressões sobre a organização, instabilidade do mercado e disponibilidade de tempo).

Para o mesmo autor, o processo de decisão estratégica passa por três fases: a de lançamento, a de activação e a de consolidação. A fase do lançamento reúne a função de percepção e definição do problema, o que pressupõe uma investigação activa, profunda e consistente sobre o problema. Nesta fase, a contribuição dos indivíduos é altamente credível, uma vez que é baseada nas suas qualidades intrínsecas. Na fase de activação, dá-se a construção das acções estratégicas com base nas oportunidades e na importância dos acontecimentos, incluindo a construção de acordos internos sobre as acções estratégicas possíveis. Por último, na fase de consolidação, são atribuídos os recursos necessários e é feita a confirmação dos responsáveis pelas acções. Nesta, as opções rejeitadas são desencorajadas e os compromissos assumidos sugerem a mobilização interna.

Uma primeira questão que pode ser equacionada é a condução e o controlo do dirigente no processo de participação dos vários subsistemas. Quais são os seus limites de intervenção no que respeita ao comando da estratégia, sabendo que os actores que fazem parte dos subsistemas têm uma intervenção altamente especializada e reconhecida? Para Quinn (1980), o dirigente que comanda a estratégia dispõe de um poder seguro que lhe permite controlar o processo de decisão e, portanto, influenciar substancialmente a estratégia global da organização. Contudo, este poder é muito mais informal do que formal, mais indirecto do que directo. Por isso, a sua utilização é altamente delicada e exige muita qualidade e habilidade na gestão e participação no processo. É por estas razões que se procura reforçar o papel do dirigente hábil na gestão do processo de decisão estratégica. Este poder é operacionalizado através de duas maneiras: pela escolha dos responsáveis e pela definição das estruturas. Assim, ao proceder às nomeações, ao modificar a estrutura interna, ao atribuir competências aos responsáveis, ao separar ou criar unidades, o dirigente selecciona indirectamente as soluções, as potencialidades e os projectos de que os colaboradores são portadores. A sua qualidade essencial será a de gerir positivamente os poderes que lhe são cometidos no sentido de envolver e potencializar os actores que fazem parte dos subsistemas. O dirigente hábil não se envolve directamente nas acções de desenvolvimento da estratégia mas incentiva as potencialidades dos seus colaboradores. A sua intervenção deve ser, assim, discreta, mas altamente eficaz. Neste modelo, as suas funções são altamente complexas porquanto têm de escolher temas, recursos humanos e desenhar toda a estrutura capaz de lançar, activar e consolidar uma decisão estratégica. O dirigente descobre a sua acção à medida das suas manipulações e gere-as por incremento e tentativa e erro. Procura integrar um conjunto de informações a partir das experiências decorrentes da interacção com os vários actores, por forma a construir uma visão global da estratégia. Podemos, então, em concordância com o

modelo de Quinn (1980), sintetizar um conjunto de funções do dirigente hábil na gestão da decisão estratégica:

- a) selecciona os vários actores que lançam e activam as estratégias e os projectos;
- b) desenha a estrutura organizacional mais adequada ao desenvolvimento e consolidação da estratégia;
- c) procura as informações junto dos subsistemas através da interacção com os actores, utilizando o sistema formal e o seu grau de responsabilidade para mais facilmente chegar aos actores;
- d) integra as informações dos subsistemas e as opções parciais com vista à elaboração de uma estratégia global;
- e) mantém um nível de vigilância e de acompanhamento dos subsistemas a fim de manipular as acções de forma discreta.

Uma limitação do incrementalismo lógico tem a ver com a insuficiência que o autor atribui à explicitação dos objectivos no processo de decisão estratégica. Como são fixados e que papel desempenha neste processo parece ser uma questão negligenciada. Para o autor, a resposta prende-se com a utilização do que se faz deles ao serviço da estratégia. Os objectivos são, assim, um objecto simbólico controlado pelo dirigente, mais do que um meio directo e explícito de orientar a acção da organização. Por outras palavras, a realidade dos objectivos está tanto na utilização que deles se faz como no seu conteúdo. Só assim se compreende que o dirigente hábil procure definir, sobretudo, objectivos implícitos e não quantificáveis, através de um processo mais incremental do que analítico. Assim sendo, os objectivos implícitos, vagos e pouco quantificáveis, permitem suscitar o consenso sobre os pontos essenciais e favorecem a decisão. O processo de elaboração de objectivos pode até ser altamente positivo no encorajamento das acções dos actores sob a orientação do dirigente, podendo inclusivamente alterá-los em função das transformações e contribuições de cada membro. A organização é vista, também, como um sistema de activação e transformação progressiva de objectivos existentes, mas latentes.

Ao procurar explicar a relação que existe entre a utilidade dos sistemas formais de planeamento e a decisão estratégica, Quinn (1980) defendeu que os sistemas formais de planeamento não tinham uma relevância determinante na questão da estratégia global da organização. A sua principal característica é de que privilegiam os critérios financeiros e quantitativos, em detrimento de sinergias e de possibilidades de inovação que implicam uma revisão dos critérios de escolha e dos próprios objectivos. Estas limitações fazem dos sistemas formais de planeamento, instrumentos de desenvolvimento mais extrapolativo do que

realmente estratégico, apresentando todavia algumas vantagens na orientação e controlo da decisão estratégica:

- a) permitem recolha de informação e de comunicação na organização;
- b) após a decisão estratégica permite a formalização das decisões;
- c) fornece um meio sistemático de avaliação e de ajustamento dos orçamentos anuais;
- d) salvaguarda os compromissos de longo prazo;
- e) permite a coordenação dos processos informais.

Neste quadro, os sistemas formais de planeamento devem ser entendidos como um instrumento de coordenação e de integração que assegura a intermediação entre as escolhas estratégicas e as decisões operacionais, e, não tanto, pelo seu carácter racional. É também um instrumento privilegiado do dirigente que determina a condução e actuação dos processos informais. A estratégia deve ser suficientemente flexível, no sentido de prever ajustamentos face às imprevisibilidades, o que implica haver a possibilidade de revisão dos objectivos. Saliente-se que, uma vez mais, a principal inovação do modelo incrementalismo lógico é o papel central do dirigente hábil como integrador e gestor do processo de decisão estratégica.

#### **4.3 Modelo político na tomada de decisão**

Os contributos de Simon realizados nos anos sessenta, consubstanciados nos processos de observação do funcionamento das organizações em diferentes planos de gestão, inspiraram novas perspectivas de abordagem do comportamento organizacional. Uma das limitações dos seus trabalhos foi precisamente o facto de não ter explicado claramente os jogos de interesses e de poderes no seio das organizações. Se, por um lado, os seus trabalhos foram um excelente contributo para perceber os procedimentos formais das organizações (no que respeita aos problemas típicos e previsíveis), por outro admitiu com demasiada facilidade que as regras são efectivamente seguidas à letra e não tomou suficientemente em consideração os jogos e as estratégias dos membros da organização em relação aos instrumentos de gestão. Esta última limitação poderá ser uma das características das AD's, na medida em que os dirigentes, ao exercerem um papel de natureza benévola, poderão munir-se de interesses e objectivos pessoais que ultrapassam os objectivos da organização. Por isso, os estudos de análise e compreensão da decisão estratégica numa organização em regime de voluntariado não pode deixar de considerar os factores relacionados com os conflitos, os interesses de poder e as jogadas internas, entre outras dimensões não contempladas nas teorias do modelo neo-racional ou incrementalista.

No modelo político, a organização é vista como um conjunto de membros com funções e poderes específicos (integrados numa estrutura mais ou menos precisa) que analisa

e decide sobre situações particulares. De um modo geral, a organização não tem objectivos claros e os seus elementos da organização são dotados de interesses, objectivos próprios e controlam diferentes recursos: dinheiro, pessoas, estatuto, ideias, informações, documentos, etc. Os objectivos são discutidos e redefinidos a partir da interpretação que os actores fazem da situação, tendo em conta os interesses e as fontes de poder. A actividade da organização é vista, assim, como um jogo, no qual se utilizam processos, estratégias e recursos a partir da interpretação e influência dos jogadores (actores) que detêm o poder decisional ou mesmo dos *stakeholders*). No modelo político admite-se a mudança na organização mas o seu domínio é difícil e depende da estrutura dos jogos de poder, das estratégias particulares e das relações de confiança e entreajuda dos vários intervenientes, bem como da influência do próprio ambiente. Numa extremidade, o processo político dá uma mudança lenta e progressiva (por pequenos golpes) que não abala o edifício das relações entre jogadores; na outra, encontra-se a revolução, a subversão completa das regras do jogo, da distribuição dos recursos e da lista dos jogadores.

Os critérios de escolha de uma dada decisão não é a sua contribuição para a satisfação de objectivos pré-existentes mas o grau de acordo que suscita entre os participantes. Tendo em conta que os responsáveis pela tomada de decisão são elementos que pertencem a determinados grupos (organização, família, clubes, etc.), é natural que as suas opções e acções sejam influenciadas por factores intrínsecos e extrínsecos. Muitas vezes, são estes factores que alimentam os critérios de opção para a tomada de decisão, particularmente quando os actores organizacionais evidenciam interesses e objectivos pessoais.

No modelo político, na análise e investigação das particularidades do problema, o responsável pela decisão limita-se a considerar aquilo que interessa, negligenciando certos aspectos do problema. Não considera, por exemplo, todas as consequências de uma determinada decisão e as alternativas que coloca são, geralmente, reduzidas. Há, portanto, alguma incoerência nos processos de tomada de decisão na medida em que as informações utilizadas são pouco consistentes e inconsequentes.

Do ponto de vista da análise da organização enquanto jogo político, em que o poder é o cerne da questão, as decisões estratégicas são, ao mesmo tempo, ocasião e objecto de lutas internas. Por isso, as estratégias que possam daí resultar são muito mais emergentes e assumem mais a forma de posições do que de perspectivas. Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) advogam que o poder originado no interior da organização (poder micro) vê a formação da estratégia como um processo de interacção e de lutas internas:

“Persuasão, lutas e às vezes, confronto directo, na forma de jogos políticos, entre interesses estreitos e coligações inconstantes, em que nenhum predomina por um período significativo” (p. 191).



Dos inúmeros artigos e contributos publicados por Mintzberg (1989, 1995 e 2000) acerca da organização como modelo político, realçamos a lista dos principais jogos políticos que se podem identificar numa determinada organização, conforme nos indica o quadro seguinte.

**Quadro 7 - Os jogos políticos nas organizações (Mintzberg, 1995)**

<b>Jogos Políticos</b>	<b>Características</b>
Insubmissão	Jogo praticado por actores, à partida pouco poderosos que visam contestar uma decisão ou a autoridade instalada. Alimentam-se de informações privilegiadas, fruto das práticas que desenvolvem.
Submissão	Jogo efectuado por actores que detêm a autoridade (poder formal) e que usam os meios políticos e legítimos para submeter os elementos da organização às suas directrizes.
Aliança	Jogo de aliança entre dois ou mais actores internos (geralmente elementos de topo) que implicitamente acertam acordos para aumentar a base de poder e que visam progredir na organização.
Construção de império	Jogo de aumento da base de poder de um actor ou dirigente através da ampliação das competências que lhe são reservadas. Sugerem alianças internas com possibilidades de aumentar o poder e a protecção interna.
Orçamentação	Jogo de forma aberta e com regras claramente definidas para construir uma base de poder, semelhante ao anterior mas em que o prémio consiste em recursos e não posições ou unidades.
Perfícia	Jogo de utilização de perfícia e de conhecimentos técnicos, não autorizados, para construir base de poder na organização.
Domínio	Jogo praticado pelos actores quando utilizam o poder legítimo (autoridade formal) sobre os que têm menos ou nenhum poder, com a intenção de aumentar a base de poder.
Direcção <i>versus</i> assessoria	Jogo de rivalidade entre pares, jogado não apenas para ampliar o poder pessoal, como também para derrotar um rival. Por exemplo, dirigentes de topo com poder de tomada de decisão contra conselheiros de assessoria com conhecimentos especializados.
Jogo de rivais	Jogo para derrotar um rival que ocorre tipicamente quando jogos de alianças ou de construção de impérios resultam em dois grandes blocos de poder, originando muitas vezes um conflito interno.
Mudança no topo	Jogo de candidatos estratégicos que se propõem alcançar um cargo, com ou sem apoio de pares ou superiores, tendo por objectivo mudar o equilíbrio na organização.
Denúncia	Jogo praticado por actores que detêm o poder de informação, normalmente um subalterno, transmitindo informação privilegiada para o exterior sobre uma alegada infracção ou incorrecção. Este tipo de jogo tem por finalidade provocar a mudança na organização.
<i>Young turks game</i>	Jogo praticado por certos actores que estão próximo dos centros de decisão e que procuram reorientar a estratégia básica da organização ou deslocar uma parte importante do seu conhecimento essencial, ou mesmo substituir a sua cultura ou livrá-la da sua liderança.

Para Mintzberg (1995), estes jogos políticos têm muitas vezes processos rígidos implícitos, próprios da identidade e do estilo de gestão da organização (p. 131). Todavia, essas regras podem ser objecto de transgressão por actores que desejam uma mudança radical, podendo, assim, a organização transformar-se numa arena política, colocando-a numa situação de possível crise de gestão. A contribuição essencial do modelo político é chamar a atenção para as interacções particulares no seio das organizações, para os jogos de poder que

existem discretamente no interior das mesmas e que um determinado desenho organizacional pode ocultar. Se, por um lado, a sua utilização e aplicação em organizações cujos processos se assemelham, por exemplo, às organizações desportivas sem fins lucrativos, onde os processos e as estratégias são discretas e particulares, baseada em modelos tipicamente não racionais, por outro, a complexidade onde actuam exige o domínio e o tratamento de mais e melhor informação no suporte das decisões estratégicas. Neste sentido, o exercício de poder e de influência é gerado a partir do aproveitamento que os dirigentes fazem da informação. Em conformidade com os trabalhos realizados por Schwenk (1986, p. 202), concluiu-se que a informação é entendida como uma fonte de poder, sendo mesmo um dos factores determinantes no processo de decisão estratégica.

Ainda na perspectiva do jogo político, Michel (1993) apresenta três processos frequentes nas organizações desportivas: a cooperação, a confrontação e a conciliação ou coabitação (p. 604). Outros trabalhos foram realizados destacando-se o papel e o poder dos actores na organização, designadamente os de Crozier (1977), Mintzberg (1989) e de Romalaer (1982) cujos objectivos visavam a compreensão das actividades dos actores das suas decisões como resultantes da configuração de poderes.

Ao nível da coligação ou aliança interna nas organizações desportivas, Correia (2000), ao estudar uma Federação Portuguesa de modalidade (em 1994), concluiu que o poder dos dirigentes advinha das competências, da autoridade, das relações exteriores, da disponibilidade temporal e do acesso à informação (p. 47). Nesta organização, a tomada de decisão era fruto do processo de negociação entre os dirigentes tendo em vista o alcance de uma posição consensual. Por seu lado, os técnicos superiores de desporto influenciavam a decisão pelos conhecimentos específicos e técnicos que possuíam da modalidade e, também, por serem os actores que detinham competências ao nível intermédio e operacional (*idem*).

O poder pode ser também originado no exterior da organização (poder macro). As alianças estratégicas entre duas ou mais organizações pode ser vista numa perspectiva de parceria, tendo em vista o alcance de ganhos para ambas as partes (Thibault, 1999, p. 39) ou, numa perspectiva mais política, o meio pela qual uma organização tem interesses e exerce o poder de controlo sobre a outra organização. A interferência, o poder e controlo externo podem variar conforme a natureza da aliança, o processo de negociação e os interesses de ambas as entidades.

No estudo que aplicou à Federação Portuguesa de Ginástica em 1994, Correia (2000) verificou a ocorrência simultânea de fortes influências da coligação interna e externa na decisão (p. 47). A coligação externa é constituída, fundamentalmente, na relação estreita e de

dependência que estabelece com o Estado (p. 48), enquanto o poder das associações advém do número de praticantes e de clubes e assume o papel exclusivo dos interesses regionais.

Considerando as AD's como organizações que têm por missão a promoção de um serviço desportivo de interesse reconhecido e geral, cujos apoios estão dependentes da Administração Pública Regional (APR), é natural que o poder seja condicionado por decisões políticas e de financiamento ao desporto (Nutt, 2000, p. 81). Por exemplo, no caso do desporto português, Tenreiro (2004), através da abordagem económica e do papel do Estado, identificou e justificou que no período de 1995 a 2003 se assistiu à estagnação da afectação dos recursos financeiros e dos resultados desportivos, particularmente na alta competição (p. 67). Para além disso, apresentou uma visão bastante crítica sobre a capacidade e organização do movimento associativo, referindo mesmo que:

“As organizações do associativismo desportivo estão falidas tecnicamente e os resultados desportivos estão abaixo dos países similares a Portugal, (...)” (p. 68).

Na mesma linha de análise crítica, realçamos a comunicação de Constantino (2005), no Congresso Ibérico de Gestão do Desporto (Associação Portuguesa de Gestão do Desporto, Guimarães), quando referia que o Estado precisa ver clarificado o seu papel de interventor no apoio ao Desporto, isto é: precisa de passar de um “Estado problema” para um “Estado parceiro”. Entende o autor que o Estado tem desempenhado mal o seu papel na medida em que:

“Centraliza as decisões e os poderes, domestica as colectividades e o movimento associativo. O Estado deve passar de um Estado mais Estado, para um Estado que estimula a iniciativa, que regula e fiscaliza” (p. 50).

Neste sentido, é necessário ao Estado estabelecer uma articulação com o movimento associativo a fim de assegurar uma cooperação a vários níveis de intervenção. Definir as normas que regem o desporto, assumir uma maior regulação da actividades e dos apoios ao movimento associativo e estabelecer um sistema de avaliação das competências e delegações no movimento associativo, são os novos desafios que se colocam ao Estado. Neste contexto, entende Constantino que o Estado deve funcionar mais como um parceiro do que um “Estado problema”. Utilizando a expressão metafórica “o estado não precisa de apitar muito, basta que apite bem para ser eficaz”, advoga um papel mais regulador e eficiente no controlo das actividades e dos apoios ao movimento associativo. Por seu lado, invocando Tenreiro (2004) acerca do estudo dos recursos financeiros das associações e dos clubes desportivos, estas organizações necessitam de uma maior eficiência na gestão dos recursos disponíveis e de um maior equilíbrio e rigor financeiro (p. 79).

## 5. Dimensão visionária e intuitiva da estratégia

Os resultados dos estudos desenvolvidos por Miles e Snow (1978, p. 29) permitiram identificar um quadro teórico que consiste no processo adaptativo da organização e na adopção de decisões estratégicas proactivas. Neste quadro, as organizações são vistas como sistemas completos, integrados numa interacção dinâmica com o seu meio ambiente. Na relação entre a decisão estratégica do dirigente e o comportamento organizacional, os autores atrás referenciados identificaram três estratégias genéricas: as do tipo defensor, as do tipo prospector e as do tipo analista. Os dirigentes defensores são típicos das organizações que oferecem um conjunto de produtos ou serviços e competem à base de preços, qualidade, serviços e entregas. Os analistas têm características dos defensores e dos prospectores mas realizam muito menos produtos e mudanças de mercado, e estão muito menos comprometidos com a estabilidade e eficiência que os defensores. Os prospectores são os “número um do mercado” (p. 29), têm uma definição de produtos de mercado bastante vasta e focam-se na inovação e na mudança organizacional. Os autores definiram ainda uma quarta estratégia - a estratégia reactiva “residual” (idem) que consiste na adopção de respostas iterativas face às indicações do ambiente externo. Miles e Snow (1978) sugerem que as crenças de gestão que envolvem o modelo das relações humanas são baseadas em estratégias de tipo prospectivo e analista. A tarefa básica deste modelo é fazer uso dos recursos humanos no sentido de potencializar uma capacidade de visão e de antecipação das acções do envolvimento. A forte orientação de marketing dos prospectores é apoiada pela investigação (McDaniel & Kolari, 1987; Gallen, 1997).

A estratégia de uma organização pode ser analisada a partir da sua capacidade de prever e visionar os acontecimentos do futuro. Jaques e Clement (1991), Ackoff (1993) e Godet (1996) destacam a influência da visão estratégica da organização no suporte das tomadas de decisão. O princípio essencial é preocupar-se com a reestruturação estratégico-organizacional no sentido de habilitar a organização a ter controlo sobre os factores de incerteza e mudança. O domínio e acesso à informação do exterior representam dois factores determinantes no processo de competitividade. A definição da visão estratégica, como factor essencial na orientação da organização para as escolhas (tendo em vista uma melhor resposta ao futuro), habilita a organização a preocupar-se com as seguintes questões chave:

- quais são os objectivos ou as tendências do desenvolvimento das actividades futuras
- quais são os tipos de mercado a manter ou conquistar?
- em que medida as incertezas e mudanças sistemáticas do ambiente externo influenciam a tomada de decisão estratégica das organizações?

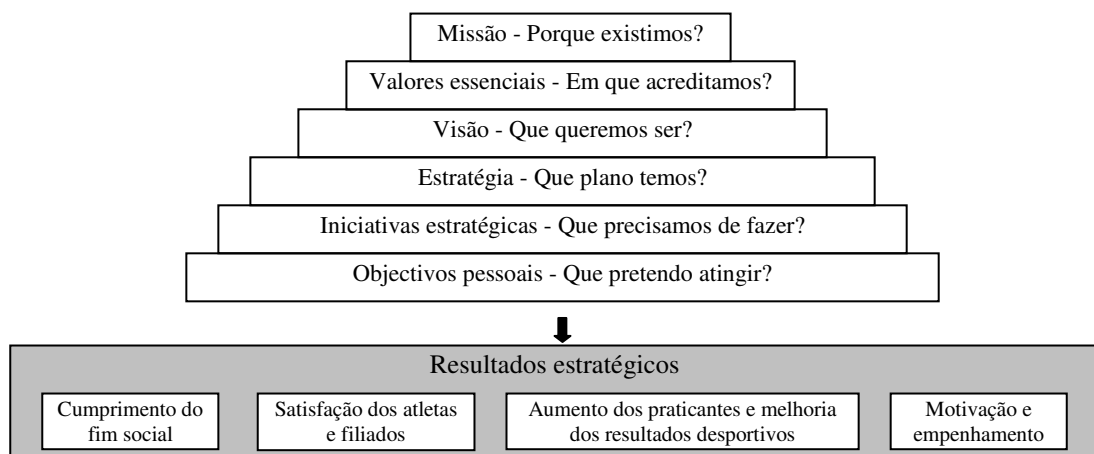
- quais são as prioridades futuras e quais são as combinações de produtos e mercados que correspondem ao campo de acção definido?

A resposta a estas questões exige da parte do dirigente desportivo uma “atitude e pensamento estratégico, mas também uma capacidade de acção no domínio prático” (Pires, 1995, p. 66). Segundo este autor, o problema é que muitas das organizações desportivas têm sido geridas, anos a fio, por rotinas de experiências passadas mas que já não respondem aos desafios actuais. Por isso, é necessário que a gestão das AD’s seja feita com visão e pensamento de futuro, isto é, com uma atitude estratégica que se caracteriza por:

“Controlar e limitar a rotina: fazer apelo à imaginação e ao sonho; provocar a meditação e um pensamento positivo acerca do futuro; fazer apelo ao progresso e à ciência e à própria dinâmica social; reformar profundamente os hábitos do dia a dia; deslizar a importância das questões do presente para o futuro; ser capaz de prever e ousar; escolher, apreciar e considerar os elementos de equipa; escolher os recursos essenciais para a acção; imaginar os movimentos possíveis em várias jogadas; compreender as transformações do ambiente social e desenvolver manobras de efeitos no futuro, tão longo quanto possível” (p. 67).

A visão do futuro é, segundo Pires (2005), um dos atributos mais importantes dos gestores desportivos e representa um dos aspectos cruciais na previsão e antecipação dos acontecimentos, tendo em vista a sustentabilidade da própria organização desportiva (p. 250).

Já numa outra linha de pensamento, autores como Kaplan e Norton (2000) destacam a importância da estratégia como processo contínuo onde desempenha um papel crucial, a missão e os valores da organização (p. 72). A visão da organização traça o desenho futuro no sentido de clarificar a direcção a seguir e auxiliar os elementos a compreenderem o seu contributo. A figura 4 procura ilustrar a articulação entre a missão, a visão e a estratégia, numa perspectiva de avaliação sistemática dos resultados estratégicos e pode muito bem ser enquadrada e adaptada no contexto das AD’s, enquanto organizações sem fins lucrativos.



**Figura 4 - Transferência da missão para resultados estratégicos.**

Adaptado de Kaplan, R. e Norton, D. (2000). *The Strategy - Focused Organization*. Harvard Business School Press, p. 73.

A estratégia é originada no conceito de missão e envolve um conjunto de etapas que requerem uma análise contínua das alterações das condições do envolvimento. Assim, o êxito da estratégia não pode estar dissociado das várias etapas que influenciam o resultado final, desde a razão da existência da organização e dos valores sociais e culturais que os seus agentes defendem, até à própria visão e inovação estratégica. Neste processo, a importância do pensamento intuitivo parece ser um dado adquirido, pois só assim se conseguirá dispor de dados suficientes que ajudem a preparação da organização para responder às ameaças e adversidades do meio envolvente (Bailey & Johnson, 2001, p. 216).

Num outro sentido da estratégia - o das parcerias e aproveitamento das oportunidades externas - a troca de informação, a partilha de recursos e as possibilidades de redes inter-organizacionais são apenas alguns exemplos das potencialidades, quando duas ou mais organizações estabelecem parcerias. No domínio da mudança e da gestão das organizações desportivas sem fins lucrativos (do ponto de vista do planeamento ou da gestão estratégica) destacamos os contributos dos investigadores Handy (1988), Slack e Hinings (1992), Thibault, Slack e Hinings (1993), Kikulis, Slack e Hinings (1995), Thibault (1999), Correia (2001) e Santos (2002).

Os estudos levados a cabo nas federações desportivas nacionais evidenciaram a importância do planeamento estratégico num horizonte quadrienal e na profissionalização e burocratização da estrutura do movimento associativo, tendo em vista uma melhor performance dos atletas nos Jogos Olímpicos e um melhor aproveitamento dos recursos financeiros disponibilizados pelo Governo (Slack & Hinings, 1992, p. 115; Correia, 2000, p. 165). No caso canadiano, tendo em conta que estas organizações eram geridas predominantemente por dirigentes voluntários, houve compromissos e resistências em relação à mudança. Em algumas das federações estudadas, os líderes transformadores foram usados para ajudar a gerir o processo de mudança (Slack & Hinings, 1992, p. 128).

Contudo, a realidade das organizações desportivas sem fins lucrativos tem sido alheia ao fenómeno e à prática da gestão estratégica das organizações do sector privado. As organizações desportivas sem fins lucrativos estão mais preocupadas em adoptar decisões anuais do que propriamente em preparar a organização para um período de longo prazo. Conforme sugere MacMillan (1983, p. 65), as organizações sem fins lucrativos, como estão fortemente condicionadas pelos escassos recursos financeiros, não têm uma visão de futuro; estão mais preocupadas em gerir a organização para a sobrevivência. Apesar de tudo, tem-se notado nos últimos anos uma tendência de mudança (Thibault, Slack & Hinings, 1993, p. 36; Thibault, 1999, p. 38; Correia, 2000, p. 30).

Na estrutura desenvolvida pelos primeiros três autores citados, foram identificados seis imperativos relevantes para a formulação de estratégias desportivas nas federações desportivas nacionais: capacidade para angariar fundos (classificação atribuída pela entidade que tutela a organização através do sistema de reconhecimento desportivo); quantidade de atletas; interesse e envolvimento do voluntário na organização (dirigentes, treinadores, outros); capacidade para envolver grupos de apoio ou parcerias (por exemplo, comunicação social); custos de equipamento e quotas de filiação (inclui taxas de utilização de equipamentos e instalações). Destas seis dimensões, as primeiras quatro constituem a capacidade de atracção do programa e as últimas duas a posição competitiva da organização. Estas duas categorias, conforme ilustra a figura 5, podem ser representadas por eixos que se cruzam, abrangendo de uma posição de elevada a baixa, na capacidade de atracção do programa e de forte a fraca, na posição competitiva. Os quatro quadrantes representam categorias de estratégia que uma organização pode adoptar: impulsionadora, aperfeiçoadora, inovadora e exploradora.

<b>Capacidade de atracção do programa</b>	<b>Elevada</b>	Estratégia aperfeiçoadora	Estratégia impulsionadora
	<b>Baixa</b>	Estratégia exploradora	Estratégia inovadora
		<b>Fraca</b>	<b>Forte</b>
		<b>Posição competitiva</b>	

**Figura 5 - Tipos de estratégias das organizações desportivas não lucrativas nacionais.**

Fonte: Thibault, L., Slack, T. e Hinings, B. (1993). A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of Sport Management*. Human Kinetics Publishers, N.º 7, pp. 25-43.

Do estudo levado a cabo pelos investigadores, apesar de metade da amostra das organizações desportivas evidenciarem uma estratégia inovadora (forte posição competitiva e baixa capacidade de atracção do programa), as conclusões apontam para a existência de uma gestão estratégica ajustada às características do ambiente, confirmando a perspectiva de contingência nestas organizações. Neste sentido, dirigentes desportivos devem compreender a situação em que as organizações desportivas funcionam e se movem, antes de darem início ao processo de elaboração de estratégia. Em síntese, não existe um modo melhor para elaborar uma estratégia nas organizações desportivas e a estratégia desenvolvida deve ser o reflexo da situação organizacional. Deste modo, diferentes situações organizacionais pedirão estratégias diferentes.

No estudo levado a cabo por Correia (2000), nas federações portuguesas, verificou-se que ao nível da decisão estratégica a responsabilidade coube no fundamental aos PD's e à Administração Pública Desportiva. Esta última, pelas suas funções de tutela e de financiamento, constitui-se como a principal componente da coligação externa (p. 163). Ainda na componente responsabilidade da tomada de decisão, pode concluir-se que as AD's e os clubes tiveram pouca influência na decisão das federações. Tal como nos estudos canadianos, a decisão subordinou-se, fundamentalmente, à obtenção de resultados desportivos.

O pensamento estratégico ajuda as AD's a antecipar e a responder de forma mais eficiente, face às novas exigências e ameaças do meio envolvente, sobretudo no caso das organizações que estão continuamente sujeitas às forças e mudanças do exterior (Kriemadis, Puronaho & Emery, 2003, p. 325). O estudo realizado por estes três investigadores concluiu (de acordo com as respostas dos dirigentes inquiridos) que as quinze organizações desportivas regionais da Finlândia (que fizeram parte do estudo) tinham preocupações de planeamento estratégico, desenvolviam uma visão de futuro e adoptavam planos de longo prazo. Verificaram ainda que doze delas desenvolviam procedimentos de análise de oportunidades e ameaças e planos de curto prazo. Por outro lado, sete AD's faziam a avaliação dos resultados do processo de planeamento. O estudo permitiu ainda apurar que a fase de implementação da estratégia e de avaliação dos objectivos é um ponto crítico no sentido de conquistar uma maior vantagem competitiva e um melhor posicionamento face aos concorrentes. Só através de um trabalho competente dos gestores desportivos permitirá identificar cenários de futuro, desenvolver alternativas e formular estratégias para preparar as organizações desportivas para as exigências e ameaças do meio onde actuam.

A avaliação dos resultados estratégicos é um ponto chave do processo da tomada de decisão e da eficácia organizacional. Neste sentido, existem autores que preferem falar de acção estratégica e da necessidade da organização aferir o grau de dissonância entre a intenção e atitude e os resultados, ou seja, aquilo a que chamaram de “dissonância estratégica” (Burgeman & Glove, 1996, p. 8).

A estratégia deliberada consiste nas intenções que fazem parte dos planos estratégicos mas a questão essencial é saber até que ponto essas intenções se transformam em acções concretas e, daí, falar-se na distinção entre estratégia deliberada e estratégia realizada (Mintzberg & Waters, 1985, p. 262). O problema fulcral é a existência de contingências não controláveis ou circunstâncias do momento proporcionadas pelo ambiente, que levam frequentemente ao abandono ou à revisão de opções estratégicas firmemente desejadas. Assim, é preferível falar de uma mudança emergente (Cunha & Rego, 2002, p. 28), que pode e deve complementar a estratégia deliberada. A acção e reacção, fruto de um processo



dinâmico e interactivo, passam a desempenhar um papel essencial na estratégia da organização. A este propósito define-a como um processo dinâmico. Neste contexto, Grilo (2004) também defende o conceito de estratégia como o padrão que emerge de um conjunto de acções isoladas, que se reforçaram ou anularam, e que só é verdadeiramente visível retrospectivamente (parágrafo 6). É, assim, através de um processo de construção, que a estratégia surge.



## Capítulo II – As Associações Desportivas e o Papel do Dirigente

### 1. Definindo o conceito de associação desportiva

O conceito de associação define-se pela união organizada de um conjunto de pessoas que se propõem conjugar esforços em prol de um fim comum. De acordo com a definição de Carvalho (2001) uma associação:

“Constitui a convenção pela qual um grupo de pessoas se propõe conjugar esforços com a finalidade comum de alcançar e partilhar determinados benefícios” (p. 28).

Desta definição importa fazer a distinção entre associação e sociedade. Uma associação distingue-se do conceito de sociedade, na medida em que os proveitos gerados pela sua actividade não revertem para benefício dos seus associados, caso contrário, assume-se como uma sociedade ou organização de fins lucrativos. Assim, quando nos referimos ao conceito de associação estamos a falar de uma organização de pessoas que não tem por fim o lucro, nem a acumulação de riqueza, seja material ou financeira. Isto não quer dizer que as associações não devam alcançar resultados financeiros positivos, pois, se assim acontecer, e tendo em conta a situação geral dos clubes e AD's em Portugal, será um sinal de uma gestão financeira, no mínimo, de rigor e de equilíbrio. Do ponto de vista conceptual, o que nos importa destacar é que os resultados financeiros positivos de uma AD não devem representar um fim em si mesmo. Quando isso acontece, os proveitos devem reverter para as actividades da organização e não para benefício de quem as gere. Carvalho (2001, p. 29) realça mesmo que, em termos gerais, uma AD pode ter uma finalidade lucrativa, desde que não se verifique qualquer partilha dos resultados financeiros da actividade pelos seus membros. É esta a característica fundamental que a distingue de uma sociedade ou de uma empresa.

A dimensão não lucrativa está em concordância com a perspectiva de Chelladurai (1997), quando preferiu denominar os resultados financeiros em excesso (“*surplus versus profit*”, p. 14) das organizações desportivas sem fins lucrativos como aspectos relevantes para a sustentabilidade e financiamento dos seus programas de actividades. Só assim é que uma organização sem fins lucrativos conseguirá enfrentar as dificuldades que são criadas por factores e ameaças externas, particularmente quando as organizações estão dependentes de apoios e subvenções voláteis.

Em Portugal, no período pós 25 de Abril de 1974, numa altura em que o livre associativismo “ganhava um novo fôlego”, Crespo (1978) destacou o carácter voluntário e a importância do conhecimento das pessoas ao serviço da comunidade:

“A associação é um agrupamento de várias pessoas, baseado no recrutamento voluntário, que coloca ao dispor da comunidade os seus conhecimentos e as suas actividades com finalidades que transcendem uma repartição simples de benefícios próprios” (p. 5).

Com esta definição, entramos na análise da razão de existência de uma associação - a sua missão. Naturalmente que a missão de uma associação depende do objecto de actividade social para a qual se encontra imbuída e orientada. De um ponto de vista muito geral, a missão de uma AD está ligada às qualidades humanas que constituem o “ser social”, como, por exemplo, a solidariedade social, a cooperação, a convivência e a conciliação ou coabitação. Estas características, intangíveis e dificilmente quantificáveis, podem ser mais ou menos assumidas e vividas conforme os valores sociais e culturais dos seus membros e, dependendo da relevância social e pública das suas actividades, as associações podem ser dotadas do estatuto ou da declaração de utilidade pública, no caso das federações desportivas nacionais ou dos clubes/AD's, respectivamente.

Um outro aspecto que é de todo conveniente esclarecer é a distinção que existe entre colectividade e associação. Tal como Carvalho (2001, p. 26), Sousa (1988), no estudo que realizou sobre o associativismo desportivo em Portugal, distingue os dois conceitos referindo-se à associação como o agrupamento de clubes ou colectividades, enquanto uma colectividade diz respeito a um “agrupamento de pessoas na perspectiva da qualidade do que é colectivo” (p. 26 e 57), podendo ou não ter uma finalidade social de ordem desportiva.

Podemos então definir o conceito de AD como o conjunto de clubes que se filiam em forma de associação, em geral um agrupamento de clubes que praticam uma determinada modalidade desportiva, de dimensão regional ou local, dotada de personalidade jurídica e que tem uma finalidade desportiva a cumprir. Na medida em que não têm por objectivo a obtenção do lucro e desempenham um serviço de promoção e de regulação da prática de uma determinada modalidade desportiva, estas organizações são, geralmente, reconhecidas e apoiadas pela APR, conforme veremos mais adiante.

No trabalho que fez sobre a análise dos pontos comuns do conceito de associação ao nível da legislação dos países europeus, Carvalho (2001, p. 35) constatou três características presentes em quase todos os países: a organização estável de indivíduos, a gestão de um interesse comum e a exclusão de fins lucrativos. A relevância social e as características comuns das associações levou a que a Direcção Geral XXII da Comissão Europeia (Luxemburgo, 1997) redigisse uma comunicação alusiva ao papel das associações e federações na Europa. Dessa comunicação destacamos o conjunto das seguintes características:

- a) as associações são dotadas de um certo grau de formalização e regulamentação das condutas dos seus elementos, por exemplo, através do estatuto e de regulamentos próprios;
- b) não têm por fim o lucro e devem ser geridas de forma desinteressada (não devem procurar o lucro como um fim em si mesmo nem tão pouco com o objectivo de ganhos pessoais);
- c) são geridas de forma independente e autónoma, sem interferências do poder público, embora precisem dos meios financeiros proporcionados pela Administração Pública para poderem trabalhar;
- d) desempenham uma actividade social que contribui para o bem público e, por isso, o Estado pode reconhecer a sua relevância através da concessão do estatuto ou da declaração de utilidade pública desportiva.

Acresce a estas características uma outra que tem a ver com o motivo da sua fundação: uma associação deve nascer da necessidade e da iniciativa de um grupo, e não por força ou iniciativa de grupos externos. Nesta perspectiva, e em conformidade com Carvalho (2001) que valoriza a noção de “projecto comum” (p. 68) e com Rochet (1995), para quem a associação pode ser vista como um projecto social, como um instrumento de coesão e inovação social:

“Um projecto faz intervir uma oferta, uma procura, um mercado - produtores e consumidores - que se organizam em torno de um contrato e se dotam de uma logística institucional. A associação é a forma mais elementar deste contrato para empreender (...)” (p. 17).

Na proposta do autor, um projecto é um contrato no cruzamento de duas tendências contraditórias: a socialização dos meios a desenvolver (a comunhão de meios materiais e financeiros) e o desejo de autonomia dos indivíduos. Nesta linha de ideias, a complexidade deste contrato varia consoante o progresso e a participação social, estando a necessidade de empreender para o bem comum ligada a uma elevação do nível de instrução e de informação, portador em si mesmo de projectos individuais e de afirmação da autonomia da pessoa. Numa sociedade cada vez mais competitiva, uma associação, para ter sucesso, tem de reunir sujeitos com saberes e competências capazes, também, de adoptar decisões e alternativas mais eficazes e competitivas. O trabalho em equipa, o “trabalhador do saber”, o “aprender a aprender” (p.24) serão máximas que as empresas e organizações seguirão face às novas exigências do contexto e dos clientes. De acordo com Rochet (1995), é necessário valorizar as potencialidades e as competências dos elementos e o trabalho em equipa, pois só assim a própria associação terá uma maior competitividade e qualidade no serviço que oferece. O “trabalhador do saber” sabe que a sua eficácia não só é devida às suas performances pessoais,

mas sobretudo à sua capacidade para trabalhar em equipa, para organizar o seu próprio trabalho, para avaliar e gerir o seu contributo à sociedade. A vida associativa é, assim, uma excelente oportunidade de aprendizagem social e de novas formas de cooperação, de criação de novos valores colectivos e do saber viver em sociedade.

Ao comparar a gestão de uma associação do terceiro sector com a gestão de uma empresa, Rochet (1995, p.14) defende que a gestão da primeira é mais complexa do que a gestão da segunda, por três ordens de razões: precisa de ter uma rendibilidade financeira (obter resultados positivos que posteriormente são reintegrados no projecto) e, sobretudo, de uma rendibilidade social; terá de observar certas regras éticas para a regulação das condutas dos seus elementos; terá de gerir, pelo menos, dois grupos de membros - voluntários e assalariados - o que torna a gestão dos recursos humanos mais complexa e criteriosa.

## **2. A relevância social das associações desportivas**

A Constituição da República Portuguesa refere, no artigo 46º (n.º1), que todos os cidadãos têm o direito de constituir associações de forma livre e sem dependência de qualquer autorização. Este direito constitui uma garantia básica de realização pessoal dos indivíduos na vida em sociedade. Por sua vez, em conformidade com o normativo que estabelece os princípios elementares do livre associativismo<sup>1</sup>, a personalidade jurídica de uma associação adquire-se por mero acto de depósito dos estatutos. Exige-se das associações que se subordinem ao princípio da especificidade dos fins e ao respeito pelos valores normativos, que são a base e garantia da liberdade de todos os cidadãos.

Numa perspectiva histórica, e em geral, as associações constituíram uma oportunidade dos cidadãos se interessarem pela actividade comunitária e pela participação nas mais variadas actividades sociais, quer enquanto meio de resistência ao poder do Estado, quer sobretudo na contribuição para o bem público<sup>2</sup> ou, mesmo, como instrumentos de transmissão do poder público.

As associações, sendo de natureza não governamental e não tendo por finalidade a obtenção do lucro, estão ligadas à promoção de serviços que visam satisfazer as necessidades

---

<sup>1</sup> Decreto-Lei n.º 594/74 de 7 de Novembro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 71/77, de 25 de Fevereiro.

<sup>2</sup> Do ponto de vista histórico, e tendo em conta o papel destas organizações nos últimos trinta anos, sugerimos a leitura do artigo “Uma leitura das ONGD portuguesas no início do século XXI : trajectória e dinâmicas”, de Ribeiro e Marques, Lusotopie 2002/1: 131-143. Ao nível do desporto, destacamos o capítulo VI - Do Livre Associativismo à Intervenção do Estado, do livro de Pires (1987): *Do Associativismo à Orgânica Desportiva*. Ministério da Educação e Cultura, Direcção Geral dos Desportos, pp. 31-41.

de certos grupos sociais, os quais o Estado e o sector lucrativo não conseguem assegurar plenamente. As associações e as fundações em geral (que se enquadram no terceiro sector e desempenham um papel social reconhecido pelo Estado) estão frequentemente ligadas aos serviços sociais, às actividades de recreação e de ocupação de tempos livres e de cultura, bem como à promoção da actividade física e desportiva. O movimento associativo, através das suas diferentes estruturas, desempenha um papel insubstituível no contexto social global promovendo um “contributo essencial dirigido ao interesse geral” (Carvalho, 1002, p. 13).

No caso do fenómeno desportivo, a relevância das AD's pode ser interpretada a partir da importância que o Estado português atribui ao fenómeno desportivo, pois, ao consagrar o acesso ao desporto como um direito constitucional (artigo 79.º), conduziu inequivocamente o desporto como matéria de interesse público. Segundo Meirim (2002, p. 170), a intervenção pública no desporto “ganha mais força” quando a Constituição Portuguesa endereça ao Estado um significativo acervo de incumbências, em colaboração com as escolas, associações e colectividades desportivas, designadamente: promover, estimular e apoiar a prática e a difusão da cultura física e do desporto, bem como prevenir a violência no desporto.

Complementarmente, o Estado, ao criar o diploma normativo que concede a “declaração de utilidade pública”<sup>3</sup>, reconhece a importância de incentivar o associativismo e de dotar as colectividades de alguns meios e regalias. São pessoas colectivas de utilidade pública as associações ou fundações que prossigam fins de interesse geral e que cooperam com a Administração Pública. Geralmente, a declaração de utilidade pública, da responsabilidade do Governo, só pode ser concedida ao fim de cinco anos de efectivo e relevante funcionamento, salvo circunstâncias excepcionais que justifiquem a redução desse prazo. A aquisição deste título representa uma mais valia para as associações, na medida em que, objectivamente, podem beneficiar de um conjunto de isenções fiscais previstas na lei e, por outro lado, possibilita um maior poder de angariação de parceiros sociais e privados, tendo em vista a participação e apoios das actividades promovidas por estas organizações, seja por via do normativo do Mecenato, seja por via do reconhecimento social.

De um outro ponto de vista - dos interesses políticos e económicos - a relevância social dos clubes e associações do movimento desportivo pode ser expressa através da ambiguidade e complexidade que ela envolve. Carvalho (2001) realça a ligação de interesses políticos e económicos que podem coexistir com o livre associativismo:

---

<sup>3</sup> Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro.

“Se na maioria dos casos, põe à prova a capacidade de iniciativa, decisão e gestão, noutros constitui uma importante catapulta para as elites sociais se afirmarem política e socialmente. Finalmente, constituindo locais de produção do desenvolvimento económico, também podem assumir formas para contornar a economia oficial, ou estruturarem um outro tipo de economia designada por «social»” (p. 65).

Segundo o mesmo autor, as associações constituem pontos de convergência de interesses económicos, políticos, sociais, culturais e formativos, não existindo, por isso, um associativismo “puro, liberto de tensões, rivalidade e lutas pelo poder” (p. 66). Esta situação traduz a enorme complexidade que encerra o fenómeno associativo.

Constantino (2001), na abordagem que faz do papel do Estado e da decisão política sobre o modelo de desenvolvimento desportivo, reforça o poder do sistema mediático nas decisões políticas, razão pela qual não se vislumbram decisões políticas qualificadas:

“Os autores e agentes políticos falam e decidem para os media. A obsessão em “aparecer”, e em ser “notícia”, remete-os para a vacuidade e a ligeireza na reflexão e decisões políticas. (...) “Há hoje mais informação sobre os problemas desportivos, mas não podemos dizer que há melhor conhecimento sobre a solução para esses problemas” (p.13).

Para que o desporto português consiga alcançar resultados consistentes, é necessário exigir uma maior qualidade às políticas desportivas, o que é válido tanto para os dirigentes associativos, como para os políticos. Defende o autor que, se a opção for a de um olhar diferente sobre o nosso futuro desportivo, será indispensável que se deixe a planificação a quatro anos e se avance para um processo mais consistente e de longo prazo e que congregue uma cooperação indispensável de quatro instituições: as escolas, os clubes, as universidades e as autarquias (p.14).

Para além das características já referidas no número anterior, as AD's desempenham um papel relevante na promoção da actividade física e desportiva de uma dada modalidade e na coordenação da competição ao nível de uma região. Se tivermos em linha de conta o desenvolvimento do desporto ao nível dos escalões etários de formação e da competição regional, poderemos ainda considerar o papel sócio-educativo destas organizações, desde que as actividades desportivas sejam organizadas segundo valores e princípios socialmente aceites, como por exemplo, o desportivismo, o *fair-play* e a criação de hábitos desportivos para toda a vida.

Na perspectiva sócio-económica, e mesmo sem estarmos a abordar o desporto espectáculo e de alta competição (realizada à escala planetária), o desporto representa um elemento importante na medida em que, directa e indirectamente, proporciona novos empregos e incentiva o desenvolvimento económico. Sem pretendemos entrar numa análise



sócio-económica do papel das AD's, faremos uma análise sumária da importância do dirigente desportivo benévolo.

No processo de desenvolvimento desportivo, é inquestionável o contributo do dirigente benévolo. No Reino Unido, um dos países que apresentam a taxa de voluntariado das mais elevadas do Mundo, de acordo com o estudo dos dados de 2002 (Taylor et al., 2003), aponta-se para 106.400 clubes, contando com um total de 5.821.400 voluntários. Este valor representa 26% de todos os voluntários no Reino Unido. Segundo Taylor et al. (2003), o valor do contributo dos membros voluntários é estimado acima do 14 biliões de libras por ano (p. 8). Nos Estados Unidos da América, estima-se que mais de 50% da população adulta desempenha actividade social de natureza voluntária (Wilson & Pimm, 1996, p. 24).

Em Portugal, embora não conheçamos estudos consistentes sobre a relevância do contributo do dirigente desportivo voluntário, a Confederação do Desporto de Portugal (2001, p. 21), tendo por base os indicadores do estudo de Carvalho sobre o dirigente voluntário (1997, p. 137) que prevê cinco horas semanais e os indicadores disponibilizados a partir do Conselho da Europa e do salário mínimo nacional referente ao ano de 2001, o valor económico do dirigente voluntário poderá situar-se segundo três cenários possíveis. Para o cenário mais optimista (120.000 voluntários), apurou-se um valor próximo dos treze milhões de contos 12.921.428.571\$00, enquanto que para o cenário menos optimista (60.000 voluntários) se apurou um valor de 6.460,714.286\$00. Finalmente, para hipótese de haver 80.000 voluntários, o valor económico era na ordem dos oito milhões e meio de contos (8.614.285.714\$00).

Contudo, se tivermos em linha de conta que a oferta de trabalho voluntário para as actividades desportivas (face às necessidades dos clubes e associações) é reconhecidamente insuficiente, então a situação actual do papel do voluntariado poderá ser considerada de preocupante ou mesmo em “perigo de decrescer” (Confederação do Desporto de Portugal, p. 22).

Por outro lado, é necessário considerar que o envolvimento do voluntariado no desporto reflecte o nível de desenvolvimento social, económico e até desportivo do nosso País. Assim sendo, se Portugal apresenta uma das taxas de participação desportiva mais baixas da Europa (Marivoet, 2001, p.13), então é natural que a percentagem de dirigentes voluntários seja também relativamente baixa. Pelo menos os indicadores dos países do Norte da Europa mostram que as taxas mais elevadas de praticantes desportivos são aqueles que também apresentam maiores índices de envolvimento de voluntários nos clubes desportivos (Confederação do Desporto de Portugal, p. 15).

A Confederação do Desporto de Portugal quando realizou o Simpósio Internacional “O papel das federações na concepção do modelo de desporto” (Abril de 2001), que mereceu o contributo de vários especialistas convidados, Constantino (2002), na análise que fazia da situação do movimento associativo, destacava o papel e a importância do dirigente benévolo e da necessidade do Estado reconhecer e apoiar o voluntariado no desporto:

“Tão importantes como as questões do profissionalismo são o incentivo e a protecção ao voluntariado desportivo, atenta à circunstância de serem eles que asseguram uma forte componente do trabalho associativo assumindo por esse facto um papel económico e social relevantes. É esse voluntariado desportivo que permite à sociedade receber a baixo custo a produção de serviços e bens desportivos, pelo que o Estado não pode deixar de financiar esse trabalho benévolo, criando as condições que permitam internalizar ao sistema desportivo os excepcionais benefícios criados por esse benevolato” (p. 9).

Curiosamente, dois anos mais tarde (Julho de 2004), o Governo fazia publicar o estatuto do dirigente associativo voluntário e alguns benefícios que lhes estão cometidos por força da Lei aquando do desempenho de certas funções no dirigismo associativo. Note-se que ao nível da RAM, conforme veremos mais adiante, a Assembleia Legislativa Regional estabeleceu (Novembro de 2002) um quadro normativo específico para o dirigente desportivo voluntário.

### **3. Associações desportivas - estruturas autónomas ou estruturas para-administrativas do poder público?**

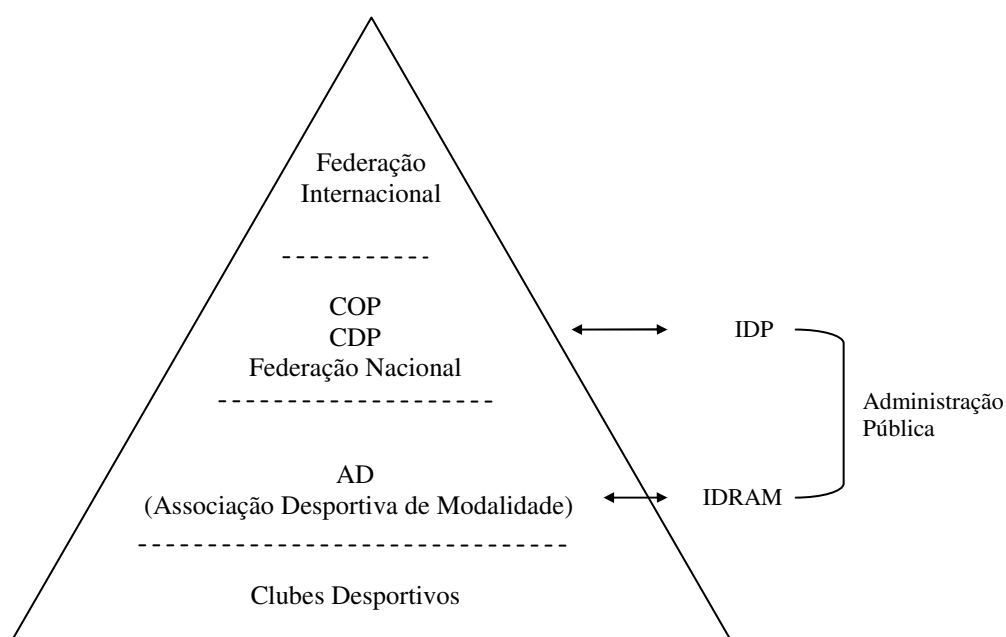
O movimento associativo em Portugal, ao nível do sector federado, assemelha-se a uma pirâmide onde podemos encontrar três grandes níveis de associativismo. Na base da pirâmide encontram-se os clubes desportivos que têm a missão de promover a prática da modalidade desportiva a nível local. Os clubes desportivos, organizações que nasceram muito antes das federações e associações (Pires, 1987, p. 40; Sousa, 1988, p. 37), constituem as unidades organizacionais mais importantes para assegurar a promoção e generalização da prática da actividade física e do desporto.

O agrupamento dos clubes de uma dada região que praticam uma determinada modalidade desportiva constitui uma AD e, dentro do sistema desportivo, representa uma estrutura intermédia, isto é, que se situa entre os clubes filiados e a respectiva federação nacional. Assim, as AD's têm por missão a promoção e coordenação da modalidade a nível de uma Região ou Distrito e representam os clubes filiados junto da respectiva federação através dos seus membros que fazem parte da Assembleia-geral.

A federação nacional tutela a modalidade a nível do país, organiza os quadros competitivos nacionais e actua como órgão regulador. As federações podem beneficiar do

estatuto de utilidade pública desportiva (a conceder pelo Governo da República), de acordo com os seguintes critérios<sup>4</sup>: democraticidade e representatividade dos órgãos federativos; independência e competência técnica dos órgãos jurisdicionais próprios; grau de implantação social e desportiva a nível nacional e enquadramento em federação internacional de reconhecida representatividade. Têm natureza pública os poderes das federações exercidos no âmbito da regulamentação e disciplina das competições desportivas, que sejam conferidos pela lei para a realização obrigatória de finalidades compreendidas nas atribuições do Estado e envolvam, perante terceiros, o desempenho de prerrogativas de autoridade ou a prestação de apoios ou serviços legalmente determinados. Apesar destes poderes públicos, as federações desportivas, tal como as AD's, são independentes do Estado.

No topo da pirâmide encontram-se as federações internacionais que têm a tutela da modalidade e a responsabilidade de dirigir as competições de nível internacional e mundial.



**Figura 6 - Síntese da estrutura do movimento associativo federado.**

Num nível acima das federações, encontramos ainda duas estruturas organizacionais que desempenham um papel relevante no associativismo: a Confederação do Desporto de Portugal e o Comité Olímpico Português. Tendo em conta que são duas estruturas de âmbito

<sup>4</sup> Decreto-Lei n.º 144/93, de 26 de Abril, rectificado nos termos da Declaração de Rectificação n.º 129/93, publicada no Diário da República DR I A, suplemento n.º 178, de 31 de Julho e alterado pelo Decreto-Lei n.º 111/97, de 9 de Maio, pela Lei n.º 112/99, de 3 de Agosto e pelo Decreto-Lei n.º 303/99, de 6 de Agosto.

nacional e ao facto do estudo ter aplicação do contexto da RAM, não faremos uma análise ao papel destas organizações.

Na estrutura do movimento associativo, e considerando o nosso objecto de estudo, a questão essencial é saber até que ponto as AD's são organizações autónomas e independentes ou se funcionam mais como estruturas para-administrativas da APR, servindo para apoiar e promover o desporto, embora, do ponto de vista jurídico (como vimos), elas sejam titulares de personalidade própria. Registamos que as questões de investigação procuram responder a esta questão.

As subvenções públicas são apoios indispensáveis ao funcionamento de uma associação, particularmente quando esta não dispõe de recursos próprios e suficientes para a realização das suas actividades. É o que tem acontecido no desenvolvimento desportivo na RAM (no quadro das suas competências político-administrativas), através de uma política desportiva que estabelece um conjunto de comparticipações financeiras, por via da celebração de contrato-programa com os clubes e AD's. Apesar dos respectivos órgãos de governo próprio da RAM terem regulamentado as medidas de apoio ao associativismo desportivo, a nova realidade legislativa resultante da Lei Constitucional n.º 1/2004, de 24 de Julho, veio atribuir maior poder legislativo às Regiões Autónomas. Neste sentido, entendeu o Governo Regional definir o regime de atribuição de comparticipações financeiras ao associativismo desportivo<sup>5</sup>, procurando, assim, acautelar a publicidade e transparência dos apoios e optimizando quanto possível o investimento público no desenvolvimento desportivo regional. De seguida, apresentamos uma síntese dos programas de desenvolvimento desportivo sujeitos às comparticipações financeiras da APR, cujos beneficiários são as AD's, os clubes desportivos e as sociedades anónimas desportivas:

- a) planos de actividades que fomentam e dirigem no plano regional ou local a prática de modalidades desportivas;
- b) planos de acção específica, visando a organização de competições desportivas de âmbito regional, nacional ou internacional e a participação de praticantes regionais em provas nacionais e internacionais;
- c) projectos de construção, recuperação ou melhoramento de infra-estruturas desportivas;

---

<sup>5</sup> Decreto Legislativo Regional n.º12/2005/M, de 26 de Julho, DR N.º142 I Série A, pp. 4371-4374.

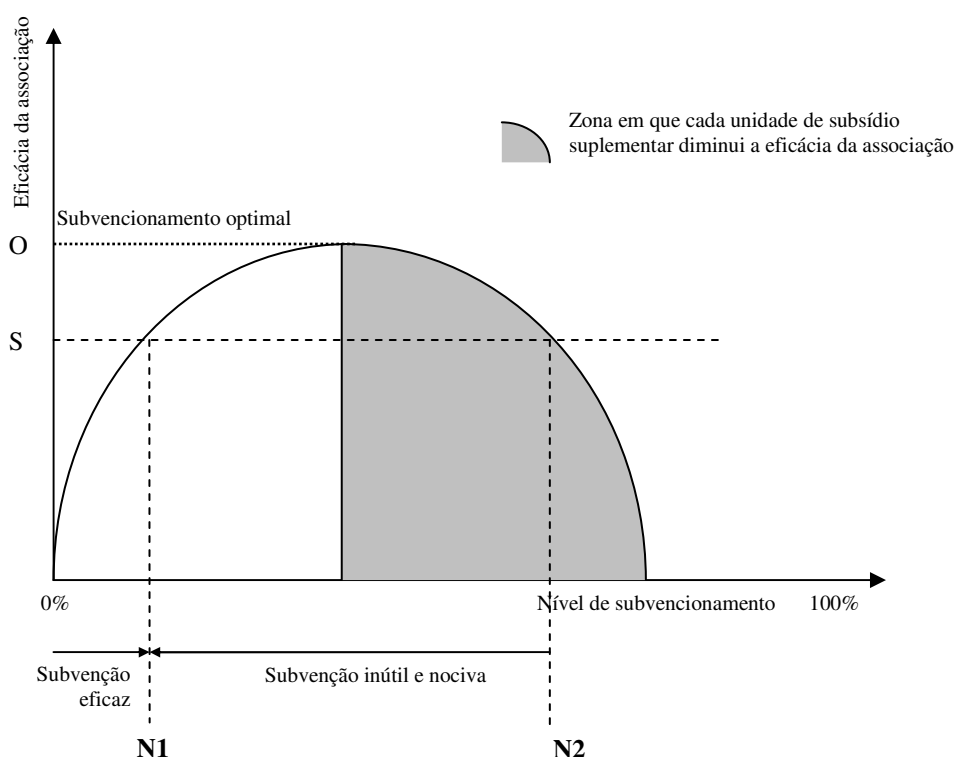
- d) projectos de formação, investigação e relacionamento com organismos internacionais visando o desenvolvimento desportivo;
- e) organização de eventos desportivos;
- f) outros que sejam destinados a garantir os meios e a visibilidade do serviço público prestado pelas entidades do associativismo desportivo.

Na fase iii do capítulo IV, e de acordo com as questões que orientam o *design* de estudo, apresentaremos de forma mais detalhada as medidas de apoio que a APR (através do IDRAM) estabelece no apoio às actividades e programas das AD's.

Segundo uma análise do ponto de vista estratégico e sobre a gestão das associações em geral, Rochet (1995) considera as subvenções públicas como um “perigo” (p. 264), na medida em que pode ter um efeito perverso para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações que não têm por finalidade a obtenção do lucro. No entanto, o autor faz questão de distinguir dois tipos de subvenções públicas, a saber: as “subvenções de funcionamento” e as “subvenções de equipamento ou de investimento” (idem). As primeiras são as mais perversas porque alimentam a subsidiodependência e tornam as associações mais vulneráveis ao poder público. As subvenções de equipamento ou de investimento são adequadas ao desenvolvimento de certos projectos associativos, particularmente quando as associações são desmunidas dos recursos necessários para a realização de certas actividades de interesse social. O autor desenvolve a sua análise crítica, esmiuçando as desvantagens das subvenções públicas e alertando para a necessidade das associações não funcionarem na dependência absoluta dos apoios públicos (pp. 263-268). Destaca ainda a relevância das associações que conseguem dispensar as subvenções, pois são geralmente mais dinâmicas e eficazes. No caso do desporto, as subvenções, sendo dificilmente dispensáveis, dever-se-á fazer um esforço para manter uma gestão de qualidade (idem, p. 268).

A utilização correcta das subvenções públicas pode ser análoga à curva do “U” invertido, isto é, para além de um valor óptimo, toda a continuação da subvenção pode originar a diminuição da eficácia da organização. Assim, e baseando-se na curva de Artur Laffer e nos economistas da oferta nos Estados Unidos, Rochet (1995, p. 269) defende que um subsídio a 100% significaria que a associação se assumia como um serviço administrativo de facto, substituindo o funcionamento normal da administração pública e acrescentava encargos suplementares com a estrutura. Nesta situação, a eficácia da associação (relação entre os serviços produzidos e a estrutura da associação) seria nula. É o mesmo raciocínio que é seguido pela entidade que tutela o orçamento para reintegrar as associações para-administrativas nas estruturas da administração. Existe, portanto, um intervalo de subvenção óptimo para lá do qual todo o apoio financeiro suplementar só contribui para aumentar os

encargos da estrutura da organização. A figura seguinte mostra-nos que para um mesmo nível de eficácia “S” se podem encontrar dois níveis de subvenções N1 e N2.



**Figura 7 - Curva de Artur Laffer do subvencionamento.**

Fonte: Rochet, C. (1995). *Management das Associações*, Instituto Piaget, p. 269.

Os princípios subjacentes à curva de Laffer apontam claramente para que as associações procurem alicerçar as suas necessidades com base nas fontes de receitas alternativas às subvenções públicas. Além disso, com o desenvolvimento do mercado e das organizações do terceiro sector, as subvenções públicas tendem a ser escassas e processadas tardiamente. Neste sentido, é fundamental, desde logo, esgotar todas as outras fontes de financiamento, antes de procurar obter qualquer subvenção pública, ordinária ou extraordinária, de investimento ou de funcionamento. Mais preocupante é o subvencionamento aproximar-se dos 100%, levando a coartar a iniciativa e inteligência dos dirigentes e técnicos da associação (idem, p. 267).

Na perspectiva de análise da eficiência das federações desportivas - na utilização de fundos proporcionados pela administração pública - Instituto do Desporto de Portugal (IDP), e tendo em vista as actividades de formação desportiva, Barros (2005, p. 131) constatou que na maioria das federações não existiram ganhos de produtividade na actividade de formação entre 1999 e 2001. O estudo concluiu ainda que existiam problemas de eficiência técnica na actividade de formação desportiva, bem como assim problemas de progresso tecnológico. Das

sugestões proferidas por Barros (2005) destacamos: a importância da política de subsídios deve ser baseada na *performance* passada das federações e não em procedimentos burocráticos que configuram comportamentos de “cronismo e *rent-seeking*” (p. 132); as subvenções públicas devem ser objecto de avaliação transparente e não baseadas em “critérios burocráticos de espírito legalista”; a gestão do desporto portuguesa deveria identificar critérios mínimos de conhecimento e adoptar métodos modernos de gestão (p. 133).

As organizações que se enquadrem no terceiro sector estão cada vez mais vulneráveis às mudanças e ameaças provenientes do ambiente organizacional. Num envolvimento organizacional de características imprevisíveis, marcado por uma economia globalizante e instável, no qual não fogem à regra as AD's e o movimento associativo em geral, podemos identificar um conjunto de *stakeholders* que influenciam os processos de decisão. São as estruturas da APR, que apoiam e contribuem para a subsistência financeira das AD's; são os clubes e as federações com quem estabelecem relações de parceria e de filiação, essenciais para a garantia de um serviço de qualidade; são os *sponsors* do sector privado que apoiam e patrocinam os eventos e as competições desportivas.

De um modo geral, os gestores e dirigentes desportivos são confrontados com as mudanças respeitantes aos comportamentos sociais: utilização e rentabilização das tecnologias da informação; aumento e alteração das características da competição; aumento da exigência e rigor financeiro; recrutamento de parceiros estratégicos que contribuam para a promoção da modalidade e o aproveitamento de novas receitas. Assim, uma organização desportiva que está atenta e corresponde a estes novos desafios encontra-se mais bem preparada para antecipar a mudança e adaptar os seus programas no sentido de alcançar eficientemente os seus objectivos. No entendimento do processo de decisão das organizações não lucrativas, como um processo dinâmico e complexo, Heyman e Bloom (1987, p. 28) enfatizam a importância do gestor na adopção de uma atitude de aprendizagem permanente no sentido de uma pesquisa e domínio da informação relevante, tendo em vista a redução do risco e da incerteza. Recomendam os autores que os gestores destas organizações devem estar dotados de autonomia e grau de responsabilidade para poderem utilizar os meios e gerar alternativas de solução dos problemas baseados, não tanto em modelos de decisão tradicional, mas sobretudo em modelos de decisão com base nas percepções e avaliação subjectiva dos dirigentes. Estamos perante a fonte de informação e percepção por parte do dirigente, enquanto dimensão relevante para a tomada de decisão.

## 4. O dirigente e as associações desportivas

### 4.1 Conceito de dirigente desportivo voluntário

Ao longo da história do associativismo desportivo, os dirigentes voluntários foram a mola do desenvolvimento desportivo do País, mesmo durante o período ditatorial, quando foram condicionados e censurados pela força dos agentes do Estado que detinham o poder. Os resultados dos estudos sobre clubes e associações realizados por Pires (1987) e Teixeira (1988) e, mais recentemente, por Carvalho (1997 e 2001) e Santos (2002) evidenciam precisamente a importância destas organizações no desenvolvimento social e desportivo do País, particularmente as de menor dimensão e de forte valência popular e cultural.

Carvalho (1997), através de uma abordagem profunda e consistente que faz do papel e da evolução do dirigente voluntário no processo de desenvolvimento desportivo, considera-os como a “coluna vertebral” (p. 102) da vida associativa:

“Se não fossem os dirigentes desportivos voluntários, seguramente que os clubes desportivos estariam condenados ao fracasso e o associativismo desportivo popular morreria instantaneamente. Consequentemente, a vida comunitária sairia profundamente empobrecida” (idem).

As razões que levam a maioria dos dirigentes a participarem no movimento associativo prendem-se com razões de natureza social e pessoal, como por exemplo: a solidariedade, a convivialidade, a dedicação, o trabalho em equipa, a realização e a afirmação pessoal. Estas razões podem ser entendidas como qualidades ou atributos do dirigente desportivo voluntário mas são, dificilmente, mensuráveis e quantificáveis do ponto de vista económico. Segundo Chelladurai (1999, p. 25), os estudos efectuados sobre o voluntariado apontam o altruísmo como uma das razões mais fortes para justificar a actividade do dirigente voluntário. O autor destaca um conjunto de valores subjacentes às práticas desportivas e que determinam as condutas e normas dos agentes: empenhamento, prazer, obediência, igualdade de oportunidade, honestidade, reconhecimento, aceitação, amizade e sucesso (p. 84).

Se, por um lado, a gestão do desporto da larga maioria dos clubes e AD's precisa de ser orientada segundo regras e teorias respeitantes a uma maior eficiência organizacional, por outro, não deixa de ser essencial o respeito por um conjunto de princípios que se enquadram no significado do próprio termo “benévolo” (Carvalho, 1997, p. 32). O bom senso, a necessidade de fazer o bem social, a dedicação e solidariedade têm de ser atributos de honra no plano do movimento associativo popular. Assim, defende o mesmo autor:

“Há que ter em conta o equilíbrio dinâmico que deve existir entre a dedicação voluntária e a competência, o desinteresse material e o domínio de novas técnicas, indispensáveis para a solução dos novos problemas colocados por uma sociedade em plena mutação” (p. 116).



A utilização do termo benévolo, em vez de amador é mais apropriada porque consegue distinguir de forma mais clara o papel e conceito do dirigente voluntário do dirigente para-profissional ou que caminha para a profissionalização. O autor prefere utilizar o termo benévolo por estar associado a uma dimensão ética, isto é, o dirigente benévolo é aquele que procura contribuir para o bem social, desprovido de interesses materiais e financeiros, procurando conduzir a sua acção em prol dos benefícios dos outros:

“O benévolo é, por isso, alguém que tem benevolência, que deseja bem a outrem e é bem intencionado. Ainda que esta designação não seja isenta de ambiguidades, normalmente assumindo ou podendo assumir uma conotação religiosa que aqui não terá qualquer sentido, preferiu-se em lugar do termo voluntário, precisamente porque marca o aspecto ético da função desempenhada, fazendo ressaltar a característica de solidariedade que se considera constituir um dos seus traços essenciais” (p. 32).

Apesar desta definição, o termo voluntário é aceite e utilizado por Carvalho, de acordo com o conceito tradicional do movimento desportivo - aquele que presta voluntariamente qualquer serviço público ou privado. Fica, no entanto, por esclarecer até que ponto o dirigente desportivo voluntário ou benévolo desempenha o seu papel no desporto em conformidade com os mais nobres no plano da ética e da sociedade. Esta questão mereceria *de per si* uma análise específica mas que só poderá ser realizada no âmbito de um outro estudo.

Independentemente da perspectiva profissionalizante do dirigente desportivo, é inquestionável o papel social que tem desenvolvido. Reconhecido pelos responsáveis políticos e pelos dirigentes da APR, os clubes desportivos constituíram, e continuam a constituir, a base do desporto nacional. No entanto, o Estado, por não ter investido em devido tempo na formação de jovens e na generalização do associativismo desportivo escolar, fez depender o desenvolvimento desportivo de uma estrutura associativa frágil. A esta estrutura proporcionou meios financeiros que foram reconhecidamente insuficientes para o seu efectivo e sustentável desenvolvimento. Apesar da Constituição Portuguesa salvaguardar o direito de todos à prática desportiva, e do Estado dever apoiar o movimento associativo, a verdade é que o dirigente desportivo benévolo assumiu um papel muito interessante mas praticamente impossível de concretizar e, sobretudo, muito desgastante e arriscado. Devido ao papel diversificado e exigente e aos escassos recursos de que dispunha, o dirigente voluntário não poderia realizar com eficiência toda a gestão desportiva, sem dispor também de técnicos ou gestores na retaguarda.

Bento (1992, p. 5), ao tentar definir o conceito de dirigente desportivo, reconhece a dificuldade em formular uma definição explícita e completa, devido à grande variedade e especificidade de funções que pode desempenhar. Tal como Carvalho (1997, p. 89) e Sérgio, p. 33), Bento (1992) defende uma definição de dirigente centrado nos valores da pessoa:

“Dirigentes são pessoas que, devido às suas capacidades, às provas dadas e às qualidades do seu carácter, são escolhidos com a incumbência de dirigirem pessoas ou grupos de pessoas. São organizadores de circunstâncias favoráveis ao desenvolvimento da actividade desportiva, são pessoas com sensatez de entendimento e com sensibilidade prática que, com sobriedade e sem alarido e exibicionismo, dirigem a realização de um trabalho sólido de um número maior ou menos de pessoas” (p. 5).

A partir desta definição, ressalta um aspecto importante a considerar na actividade do dirigente desportivo: a qualidade da comunicação e de interacção com os elementos que participam na organização e no fenómeno desportivo. Assim sendo, as relações humanas, as qualidades e atributos de liderança, constituem dimensões relevantes para o sucesso do seu papel. Mais, reconhece-se-lhe o contributo para a educação e formação das pessoas, particularmente quando estamos a analisar clubes desportivos de pequena dimensão caracterizados pelo papel de socialização e educação que perseguem. Segundo Bento (1992, p. 6), o facto de o cerne da sua actividade residir num trabalho com pessoas coloca exigências ao nível das qualidades da personalidade.

#### **4.2 Competências e qualidades do dirigente na gestão desportiva**

Actualmente o dirigente desportivo debate-se com responsabilidades e exigências cada vez mais complexas no âmbito da gestão do desporto. Espera-se dele uma permanente capacidade de adaptação a fim de responder às mudanças sociais e aos desafios que lhe são colocados. A sua acção no plano estratégico e na gestão da organização desportiva está seguramente condicionada pelas mudanças sociais, culturais e económicas e, sobretudo, pelos recursos de que dispõe e pelo conhecimento que detém (Correia, 2000, p. 53). Ao mesmo tempo que se lhe colocam novos desafios e exigências que caracterizam um papel cada vez mais complexo e ambíguo, não deixa de ser relevante os valores humanizadores e uma conduta segundo princípios éticos, caracterizados por um espírito de dedicação e de solidariedade humana. Carvalho (1997) defende, no seu livro intitulado *O Dirigente Desportivo Voluntário*, que deve existir uma conciliação e um equilíbrio entre a boa vontade generosa, subjacente ao conceito de dirigente benévolo e a competência técnica, duas condições essenciais para a sobrevivência e inovação do espírito do associativismo desportivo:

“A sobrevivência do espírito associativo e a capacidade de inovação só poderão ser garantidos através de uma completa reanálise da estratégia de acção dos dirigentes desportivos benévolos. Torna-se, por isso, indispensável estruturar um equilíbrio dinâmico entre a boa vontade generosa e a competência técnica. E é aqui que, quanto a nós, se encontra a chave da sobrevivência do associativismo popular, de que a solidariedade, a convivialidade e a comunicabilidade, constituem os traços essenciais” (p. 42).

Realçamos os três traços essenciais que o autor defende no papel do dirigente desportivo voluntário: a solidariedade, a convivialidade e a comunicabilidade. A realidade do associativismo desportivo português tem evidenciado que a complexidade da organização se caracteriza por uma polivalência de funções do dirigismo desportivo popular, fruto, por um lado, do crescimento e diversificação do seu papel e, por outro, da falta de profissionais que sustentam determinadas tarefas no quadro das funções da gestão do desporto. Em boa verdade, o dirigente desportivo benévolo tem sido “pau para toda a obra” e é muitas vezes conotado como o “homem dos sete ofícios” ou o “dirigente carola” (idem, p. 149), para além de, em muitos casos, ser criticado pelo insucesso de alguns clubes desportivos. Segundo o mesmo autor, a solução do problema da complexidade e ambiguidade do papel do dirigente, não está na sua profissionalização mas essencialmente na adopção de um estatuto social que reconheça a relevância social e económica do dirigente benévolo. Para além disso, defende uma clara distinção do dirigente ou técnico, que se situa na esfera profissional, do dirigente benévolo, cujas complexidade e polivalência de funções atingem as fronteiras do paradoxo, isto é, o dirigente desportivo benévolo não consegue desempenhar com eficiência todas as funções que se deparam no plano da gestão desportiva.

A análise do dirigente como um gestor não pode deixar de ser feita segundo duas variáveis importantes: a dimensão do clube ou associação e a finalidade ou missão da sua actividade social. Assim, a título meramente exemplar, afigura-se-nos necessário estabelecer uma distinção clara entre uma organização que visa o espectáculo desportivo e uma organização com uma perspectiva mais educativa e social. Na primeira, será porventura relevante o papel do gestor do ponto de vista do conhecimento económico e financeiro e, na segunda, mais determinantes os aspectos relacionados com a formação pedagógica e social. Todavia, em qualquer dos casos, a gestão do desporto é uma disciplina indispensável nas organizações desportivas, independentemente da missão, do nível e da dimensão que estejamos a analisar. No quadro das AD's, a gestão estratégica assume uma preponderância maior, se considerarmos que os clubes desportivos e respectivos actores gozam de interesses, lutas e poderes internos e, por conseguinte, a complexidade e a probabilidade de conflitos também tendem a aumentar (Correia, 2000, p. 48).

As funções dos dirigentes benévolos podem ser entendidas num quadro de polivalência de funções bastante diversificado e até exigente, funções estas que são descritas no quadro seguinte. Carvalho (1997), ao considerar o papel do dirigente benévolo do clube popular, classifica-o como uma espécie de “super-homem”, embora em termos práticos, não seja um trabalho razoável nem viável por não conseguir desempenhá-lo com eficiência (p. 89).

**Quadro 8 - Competências do dirigente desportivo benévolo (Carvalho, 1997)**

<b>Competências</b>	<b>Explicitação</b>
“Homem do terreno”	Capaz de organizar e compreender o significado daquilo que organiza. Respeitar os valores que justificam a organização em favor de uma “população alvo” que não é mais do que a camada social de onde é originário.
Formação	Desempenhar funções formativas, única forma de justificar a actividade desportiva que constitui o cerne da acção do clube popular.
Comunicação	Saber ouvir e respeitar os outros. Afirmar a sua autoridade perante o poder e os outros dirigentes benévolos.
Gestão de recursos	Gestor de pessoas, de espaços desportivos e de equipamentos, de forma a obter a máxima rentabilidade dos limitados meios de que dispõe.
Promoção das actividades	Saber promover as actividades que realiza junto do seu raio de influência.
Negociação	Negociar no sentido de obter meios exteriores ao clube.
Concepção clara da sua função	Possuir uma concepção clara da sua função e da missão do clube.

Também Bento (1992, p. 69) destaca a relevância da função e da necessidade de formação do dirigente desportivo (conforme a natureza das suas tarefas), realçando as qualidades que devem possuir no exercício da sua actividade: disponibilidade e capacidade para a comunicação e interacção com os demais agentes; forte motivação emocional, resultante de uma profunda ligação ao interior do desporto e de uma crença nas virtudes e nos valores humanos; capacidade para entusiasmar, motivar e estimular os outros (liderança); seriedade, autenticidade, frontalidade e disciplina de trabalho; conhecimentos indispensáveis ao entendimento satisfatório da essência do desporto, do processo de exercitação, de treino e obtenção de rendimentos desportivos. Do nosso ponto de vista, esta última competência situa-se mais no domínio do técnico ou treinador, do que propriamente do dirigente ou gestor do desporto. O autor propõe ainda que, independentemente da sua função e da natureza e especificidade do seu cargo, o dirigente tem o dever de desempenhar funções formativas.

No estudo que efectuou sobre a estratégia dos clubes desportivos (Santos, 2002, p. 25) verificou que os presidentes dos clubes, ao nível da vocação, atribuíram uma maior importância ao papel de formar indivíduos e ao desenvolvimento da formação de praticantes, do que ao desenvolvimento e generalização da prática desportiva.

No seu estilo crítico e metafórico, Pires (1996, p. 54) apresenta um conjunto de dez ideias para gerir o tempo que no seu entender se enquadram no mundo actual do papel do dirigente desportivo voluntário. Segundo o autor:

“Ser um bom técnico ou dirigente não é trabalhar muito, nem sacrificar a vida pessoal e familiar ao êxito profissional, é sim, “ser capaz de decidir aquilo que é prioritário e importante, daquilo que é acessório” (p. 52).

Assim, a gestão do tempo levanta um conjunto de problemas para os quais os dirigentes necessitam encontrar uma solução, tanto mais que na era da comunicação e das tecnologias de informação estes problemas se tornam cruciais:

- a) ausência da noção do tempo, em que a vida dos dirigentes e das pessoas se torna num turbilhão de acontecimentos desconexos;
- b) incapacidade de distinguir o essencial do acessório e consequente dificuldade em escolher o que é relevante;
- c) trabalha-se muito mas acaba-se por confundir quantidade com qualidade;
- d) é necessário utilizar tempo a pensar nos problemas e a preparar decisões;
- e) protelar decisões sem qualquer benefício recorrente;
- f) o tempo é um bem escasso;
- g) uma coisa de cada vez, isto é, não interromper aquilo que se está a fazer;
- h) reuniões desnecessárias;
- i) confusão acerca da missão e dos objectivos da organização.

No âmbito da interpretação do papel do dirigente desportivo, Pires (1996, p. 92) defende três atributos essenciais a qualquer dirigente desportivo: tomada de decisão, liderança e comunicação, independentemente da posição hierárquica que ocupa (no topo da pirâmide, na gestão intermédia ou no centro operacional) e da natureza voluntária ou profissional da sua actividade. Nesta perspectiva, defende o autor que não há organização que resista quando falham os três aspectos referidos. É precisamente isso que tem acontecido ao desporto português, isto é, o desporto tem estado nas mãos, não dos dirigentes e técnicos mais competentes, mas sim nas dos dirigentes que se movem por interesses pessoais. Defende ainda que as três condições essenciais só são possíveis quando a organização dispõe de recursos humanos que estejam identificados com as questões do próprio desporto e que detenham conhecimento do processo de desenvolvimento desportivo e dos factores de sucesso da organização.

A conotação dos dirigentes desportivos com o poder (político) e com os interesses extradesportivos foi também apresentada de uma forma crítica por Sérgio (1987), quando escreveu sobre o associativismo português:

“Hoje, o associativismo está demasiado vinculado ao Poder. Os dirigentes são eleitos porque têm dinheiro, ou crédito, e pertencem, por isso, à classe dominante, dificilmente se fazendo uma

articulação desportistas-dirigentes, dado que estes se encontram mais próximos do Poder que dos praticantes. E assim o associativismo tem sido para os desportistas e não com os desportistas ou dos desportistas.

Os clubes dizem-se de facto apatridários, nos seus estatutos, mas são-no tão-só como forma de fomentar o absentismo na participação efectiva dos técnicos, praticantes e maioria dos associados, no processo de desenvolvimento (...)” (p. 33 e 34).

Refere o autor que, no associativismo desportivo, o que predomina são os interesses e privilégios de certos grupos e instituições, causando uma situação de carência de ideias e de práticas inovadoras.

No contexto de polivalência de funções e de um papel bastante difícil, em que medida a profissionalização do dirigente desportivo benévolo constituirá uma solução para corresponder às solicitações de que os dirigentes associativos são alvo?

Na opinião de Carvalho (1997, p. 89), não é a hipotética profissionalização do dirigente que irá resolver o problema da complexidade e exigência que se coloca ao dirigente benévolo. Os resultados dos estudos que realizou sobre os clubes populares apontam para a modificação do estatuto do dirigente benévolo, no sentido da valorização e reconhecimento do papel social do dirigente no contexto do movimento associativo e na promoção do desporto como finalidade social.

#### **4.3 Estatuto do dirigente desportivo voluntário - direitos e incentivos**

Para além da Constituição da República Portuguesa salvaguardar o livre associativismo e o dever do Estado no apoio ao desporto e aos agentes desportivos, contemplado na Lei de Bases do Desporto (2004) sobre o associativismo e a participação do dirigente desportivo, a missão e relevo deste agente desportivo pode ser analisada a partir de três diplomas normativos: o Decreto-Lei n.º 267/95, de 18 de Outubro, que estabelece o regime de apoio aos dirigentes desportivos em regime de voluntariado; o Decreto Legislativo Regional n.º19/2002/M, de 16 de Novembro, que define o estatuto do dirigente desportivo da RAM e, mais recentemente, a Lei n.º 20/2004, de 5 de Junho, que estabelece o regime de apoio aos dirigentes associativos voluntários na prossecução das suas actividades de carácter associativo. A nível de Portugal Continental, recomendamos também o contributo do trabalho de Teixeira (1999), ao fazer uma análise crítica ao Decreto-Lei n.º 267/95, de 18 de Outubro. Nesta análise destaca a ineficácia de algumas medidas de apoio ao dirigismo desportivo e sugere algumas reflexões para uma valorização e reconhecimento do papel do dirigente, particularmente ao nível dos benefícios fiscais e da facilitação do acesso ao ensino superior (p. 57).

Considerando o contexto político-administrativo da RAM que confere aos órgãos de Governo próprio a faculdade de poder legislar e regulamentar em matéria desportiva, bem como ao facto do grupo de dirigentes e AD's em estudo pertencerem à Região, optámos apenas por analisar o conteúdo do Decreto Legislativo Regional. De realçar ainda que o preâmbulo deste mesmo diploma, desde logo no terceiro parágrafo (p. 7268), justifica que o Decreto-Lei n.º 267/95, de 18 de Outubro, não tem expressão significativa na RAM, uma vez que, tal como acontece nas restantes parcelas do País, não abrange a esmagadora maioria dos dirigentes que exercem funções ao nível dos clubes desportivos. É precisamente neste domínio que as mais prementes necessidades de apoio aos dirigentes desportivos voluntários, se fazem sentir. Por outro lado, o crescimento acentuado das práticas desportivas federadas ao longo dos últimos anos (a que faremos análise e interpretação mais adiante) justifica que os dirigentes desportivos gozem de certas condições e de apoios que lhes permitam acompanhar e dirigir os clubes e as associações.

De acordo com o diploma normativo regional (artigo 2º), são dirigentes desportivos os membros dos órgãos estatutários das associações filiadas em federações dotadas de estatuto de utilidade pública desportiva, dos clubes desportivos filiados nas AD's ou nas federações e outros entes organizadores de actividades desportivas, desde que estejam registados no IDRAM como tal. Acrescente-se que o artigo seguinte contempla a possibilidade de equiparação a dirigente desportivo todo aquele que desenvolva funções de responsabilidade directiva, apesar de não fazer parte dos respectivos órgãos estatutários.

Nos artigos 5º e 6º são definidos os conceitos de “dirigentes desportivos em regime de voluntariado” e os “dirigentes desportivos profissionais”. Os primeiros são os que não recebem qualquer género de remuneração pelo desempenho da respectiva actividade. Não são consideradas remunerações as importâncias recebidas para reembolso de despesas efectuadas no exercício da actividade de dirigente.

De um ponto de vista geral, os principais incentivos à actividade do dirigente desportivo prendem-se com a adequação e redução, sublinhe-se muito ligeira, da actividade profissional do dirigente. A dispensa parcial, a adequação do horário específico de trabalho e a possibilidade de ajustar as férias face à actividade de dirigente desportivo foram, assim, os principais direitos consagrados no estatuto do dirigente desportivo voluntário. Tendo em conta o contexto desportivo da RAM e o apoio que o respectivo governo proporciona ao desporto, é natural que muitos dos dirigentes desportivos afectos à APR ou APL possam ver a sua actividade de dirigente desportivo ser reconhecida e quiçá melhorada, a partir deste diploma. Todavia, realçamos que a larga maioria dos dirigentes desportivos voluntários

desempenha as suas funções nas AD's e clubes em horário pós-laboral. Por outro lado, parece-nos oportuno colocar a seguinte questão:

- será que os dirigentes afectos ao sector privado beneficiam dos direitos consagrados neste diploma normativo?

Esta questão sugere a necessidade de conhecermos o perfil dos dirigentes associativos na RAM, bem como estudar a eficácia do estatuto, face aos direitos e incentivos contemplados aos dirigentes desportivos voluntários.

**Quadro 9 - Principais direitos dos dirigentes desportivos voluntários**

Artigo	Denominação	Direitos
8.º	Horário específico	Os horários de trabalho dos dirigentes desportivos podem ser adequados ao exercício das suas funções de dirigente desportivo.
9.º	Requisição	Possibilidade de requisição pela Secretaria Regional de Educação (SRE) por períodos não superiores a 30 dias, cabendo ao IDRAM, quando for caso disso, o pagamento das remunerações a que o dirigente requisitado tem direito.
10.º	Dispensa parcial da actividade profissional	PD de uma AD ou clube até quatro horas mensais e titular de qualquer outro cargo em órgão executivo até duas horas mensais. Esta medida aplica-se a um máximo de dois dirigentes por AD ou clube, um dos quais é necessariamente o PD.
11.º	Marcação de férias	Direito de marcação de férias adequado ao exercício da sua actividade de dirigente desde que não acarrete problemas na organização do plano geral de férias da entidade em que exercem a actividade profissional.
12.º	Seguro de acidentes pessoais	O IDRAM comparticipa até 75% do prémio devido por seguros de acidentes pessoais que se destinam a cobrir a deslocação ao estrangeiro de dirigentes desportivos integrados em selecções regionais.
13.º	Apoio para a formação	O IDRAM promove a formação permanente dos dirigentes desportivos, através da organização de cursos e acções relacionadas com as matérias de interesse para a actividade dos dirigentes. O IDRAM comparticipa ainda as actividades promovidas por clubes e associações na RAM que visam a formação dos seus dirigentes e participação dos dirigentes desportivos em actividades formativas fora da RAM.
14.º	Apoio ao associativismo	O IDRAM apoia o associativismo dos dirigentes desportivos, em organização própria e representativa, através de contrato-programa.
15.º	Gabinete de apoio técnico	O IDRAM dispõe de um gabinete de apoio técnico que tem por finalidade prestar serviços de informação e consultoria, a favor dos dirigentes desportivos, sobre questões que decorram da respectiva actividade. Este gabinete de apoio técnico funciona integrado no movimento associativo, preferencialmente no âmbito de uma estrutura representativa do associativismo dos dirigentes desportivos.



No mesmo diploma normativo, mereceu a nossa particular atenção a necessidade da APR proporcionar medidas de apoio à formação dos dirigentes e ao associativismo desportivo. Neste sentido, realce para o papel do IDRAM no estímulo à formação e desenvolvimento da associação de dirigentes desportivos da RAM.

Ao nível dos deveres do dirigente desportivo voluntário (artigo 16º), o legislador teve a preocupação de consagrar um conjunto de condutas que se prendem com a ética no dirigismo desportivo, nomeadamente:

- a) defender os interesses da sua modalidade e do desporto em geral, tendo em vista a prossecução do interesse público;
- b) promover a ética desportiva, prevenindo a prática de manifestações antidesportivas, em particular nos domínios da violência associada ao desporto, da dopagem e da corrupção no fenómeno desportivo;
- c) não patrocinar, no exercício das suas funções interesses particulares, próprios ou de terceiros, em que tenha interesse directo ou indirecto, quando o contraente seja o organismo onde exerce funções;
- d) não usar, para fins de interesse próprio ou de terceiros, informações a que tenha acesso por motivo do exercício das suas funções;
- e) participar, de modo activo e solidário, nas actividades da entidade a que se encontra vinculado.

Para além das vantagens que um dirigente desportivo voluntário possa aproveitar com a utilização de tal estatuto, existem outros benefícios que podem ser “explorados” no sentido de reconhecer e incentivar o trabalho voluntário. Os dirigentes voluntários podem, assim, receber benefícios imateriais que decorrem do exercício do respectivo cargo, nomeadamente: bilhetes gratuitos para competições, representação nacional e internacional, presença e visibilidade social em cerimónias e actividades públicas, contactos e oportunidades de contactar com entidades públicas e privadas, podendo constituir uma mais valia para a sua promoção e visibilidade social. Por outro lado, conforme já tivemos oportunidade de referir, os valores mais nobres do trabalho do dirigente voluntário prendem-se com motivos intrínsecos fortes como sejam a sua auto-realização, amor à modalidade, afinidade e convívio social através do dirigismo e, finalmente, a necessidade pessoal de contribuir para uma causa pública ou interesse social.

#### **4.4 Dirigente voluntário *versus* profissional**

No que concerne à dimensão do voluntariado no desporto, estudos empíricos realizados nalguns países do Norte da Europa (Dinamarca, Alemanha e Noruega) mostram

que o trabalho dos voluntários nas organizações desportivas continua a ter uma importância relevante, não apenas no centro operacional como também ao nível da tomada de decisão (Chazaud, 1993, p. 72; Seippel, 2004, p. 229). O mesmo aconteceu com estudos realizados na Inglaterra, onde foram postos em evidência os resultados do dirigente desportivo voluntário (Adams & Deane, 2004, p. 221 e 222; Welch, 2004, p. 251.).

Contudo, nas últimas décadas, vários estudos feitos nas organizações desportivas sem fins lucrativos têm evidenciado a mudança na estrutura profissional e no papel dos gestores de topo nos resultados da organização (Auld, 1994, p.16; Auld & Godbey, 1998, p. 24; Chazaud, 1993, p. 75; Hoye, 2004, p. 66; Hoye & Cuskelly, 2003, p. 57; Inglis, 1997, p. 174; Papadimitriou, 1999, p. 79; Thibault, Slack & Hinings, 1991a, p. 89, 1993b, p. 52; Slack & Hinings, 1992, p. 126 e 127; Winkler, 1984, p. 42 e 44).

Em Portugal, embora a profissionalização nas organizações desportivas seja mais evidente naquelas que se situam na esfera dos fins lucrativos - as ligas profissionais de Basquetebol, Futebol e, mais recentemente, de Andebol, algumas organizações do sector federado têm apresentado tendência para enquadramento de dirigentes profissionais ao nível da gestão do desporto (Carvalho, Oliveira & Sarmento, 2004, p. 361; Pires, 1996, p. 92). A tendência evolutiva da profissionalização das organizações desportivas sem fins lucrativos não significa necessariamente a eliminação ou substituição dos dirigentes voluntários por gestores desportivos ou por dirigentes profissionais, ou mesmo por técnicos desportivos. O problema da profissionalização no associativismo deve decorrer do grau de exigência das funções da gestão desportiva e das responsabilidades que se colocam ao nível das organizações do terceiro sector. O facto de serem organizações que não têm por finalidade primária a obtenção do lucro, de desempenharem uma actividade de interesse geral ou público e de utilizarem recursos provenientes do erário público, implica terem um grau de complexidade mais elevado do que as restantes organizações. Por isso, as organizações desportivas sem fins lucrativos devem ser geridas por gestores ou técnicos desportivos devidamente preparados e competentes para corresponder aos desafios decorrentes da gestão destas organizações (Correia, 2000, p. 52). Este pressuposto é mais evidente e necessário nas organizações em que o grau de complexidade e de burocratização é maior (Papadimitriou, 1999, p. 99; Slack, 1997, p. 49).

Nesta perspectiva, é possível e até desejável que no topo da organização (Direcção) o dirigente benévolo continue a desempenhar um papel de relevo no processo de tomada de decisão, de preferência em estreita colaboração e interacção com os técnicos ou dirigentes profissionais. O facto de a generalidade dos dirigentes de topo serem membros eleitos, de entre os associados, aumenta o grau de responsabilidade organizacional. Para além disso, as

organizações desportivas sem fins lucrativos, e a própria sociedade em geral, não podem desperdiçar os poucos e bons dirigentes desportivos voluntários que se identificam com os valores mais nobres da missão do ser benévolo e que apresentam qualidades de liderança e de comunicação muito interessantes. Por exemplo, Rochet (1995, p. 177) defende uma relação de *coaching* dos sócios mais experientes no dirigismo associativo com os dirigentes menos experientes, uma relação que proporcione uma riqueza de experiências e de resultados positivos para ambos os lados. O que nos parece essencial destacar é a dimensão estrutural e sistémica que deve existir em torno das actividades fundamentais do clube ou de uma AD. Este processo (dinâmico) deve envolver os demais interessados que, através das suas potencialidades e competências, poderão contribuir para o engrandecimento da organização.

Na planificação dos técnicos profissionais dos clubes desportivos, Heineman (1998, p. 70) defende que a divisão do trabalho por tarefas pode diminuir a identificação dos colaboradores com os objectivos globais da organização. A necessidade de os clubes de voluntários disporem de profissionais qualificados com competências específicas e a partilha de objectivos e de um projecto integrado podem constituir um dilema com que os dirigentes de topo têm de lidar.

A criação do estatuto do dirigente desportivo voluntário, já aqui abordada, foi um primeiro passo no reconhecimento da relevância social do dirigente desportivo voluntário. Todavia, não é suficiente. O grande caminho a percorrer na profissionalização das organizações - no sentido de uma maior eficiência organizacional - é conseguir distinguir e enquadrar de forma articulada e coerente os papéis do dirigente profissional e do dirigente benévolo. Neste processo, é necessário ter em consideração as consequências que pode causar a profissionalização do dirigente desportivo. Carvalho (1997), ao analisar a problemática da profissionalização do dirigente desportivo, coloca muitas dúvidas e chama-nos a atenção para a ambiguidade em que pode cair o dirigismo desportivo:

“De facto, o dirigente eleito, remunerado e profissionalizado, não assume um estatuto de autêntico profissional. Este exige o cumprimento de certas condições a que o clube dificilmente poderá responder: segurança social, estabilidade mínima, integração em quadros de promoção, remuneração condigna, etc. Mas a questão principal é a de a eleição constituir, não só um momento de escolha responsabilizadora, mas também o de garantir o direito aos sócios de substituição e demissão de quem lhes pareça não estar a desempenhar correctamente as funções para que se foi escolhido. Em que condições, e que margem de manobra resta, para se poder despedir um dirigente cuja profissão consiste, precisamente, em sê-lo?” (p. 126).

Naturalmente que esta ambiguidade pode ser resolvida pelo enquadramento de técnicos ou dirigentes profissionais sem serem eleitos, tal como acontece com os treinadores ou técnicos contratados para desenvolver certos projectos. Convém ainda esclarecer que esta

análise que nos oferece o autor se refere à maioria dos clubes de pequena dimensão (clubes populares) e que são dirigidos por voluntários.

No caso da RAM, o que tem acontecido nos últimos anos<sup>6</sup>, infelizmente, é que as organizações desportivas sem fins lucrativos têm evitado contratar dirigentes e técnicos profissionais, quando podem beneficiar do contributo de profissionais, através da figura do destacamento de quadros da Administração Pública, provenientes especialmente dos estabelecimentos de ensino público. Conforme veremos nas fases ii e iii do estudo empírico, as AD's e os clubes desportivos da RAM têm conseguido enquadrar algumas dezenas de professores de Educação Física e Desporto em cargos técnicos e de gestão desportiva, bem como ao nível da direcção da própria AD. Esta situação levanta um novo problema que se coloca ao nível do mercado profissional para novos licenciados em áreas distintas da Educação Física: enquanto se adoptar uma política de enquadramento de profissionais por via do destacamento de professores de Educação Física e Desporto, dificilmente os novos licenciados no domínio da gestão do desporto ou áreas afins, conseguirão ter a sua oportunidade profissional. Todavia, esta é uma questão que ficará para ser analisada em outra ocasião.

Na profissionalização do dirigismo desportivo, o que está em causa é clarificar as áreas de competências de intervenção, o que pressupõe, necessariamente, uma análise dos vários factores internos que influenciam a estrutura organizacional. A dimensão da organização, as potencialidades e competências específicas dos seus dirigentes voluntários, as qualidades e capacidades do dirigente profissional, o tempo disponível de ambos, o processo de tomada de decisão *versus* implementação e controlo da decisão, as funções de gestão dos recursos humanos internos, as questões financeiras, são alguns dos factores a considerar na clarificação e distinção das responsabilidades de ambos.

O sistema desportivo em geral e o movimento associativo em particular encontram-se repletos de dirigentes desportivos voluntários que permanecem nos seus cargos por longos e intensos anos. O futebol é a modalidade mais emblemática e visível aos olhos da sociedade, especialmente pela força que detém junto da comunicação social. Existem múltiplos e críticos olhares sobre o papel do dirigente desportivo voluntário na manutenção do seu *status quo* e na defesa de certos interesses e poderes que estão combinados com *lobbies* e com grupos de

---

<sup>6</sup> Vd. *Demografia Federada* editada pelo IDRAM nos últimos dez anos.

interesse. Neste sentido, e parafraseando uma visão crítica de Santos (2002), as federações e, invariavelmente, as AD's devem caminhar para máquinas mais perfeitas, mais funcionais:

“A qualificação profissional dos seus funcionários tenderá inevitavelmente a aumentar - e haverá igualmente tendência para o aparecimento de especialistas na gestão desportiva, que não será exactamente o mesmo que a gestão de uma qualquer outra empresa” (p. 38).

No estudo levado a cabo pela Faculdade de Motricidade Humana em 1995 sob a coordenação de Pires (1996), foi inquirido um grupo de agentes desportivos, tendo os resultados apontado para a necessidade de enquadrar gestores profissionais no desporto. No mesmo estudo também se notou que 32,69% dos agentes desportivos inquiridos manifestaram o seu relativo acordo quanto à afirmação de que o “gestor desportivo profissional põe em causa a autoridade dos dirigentes” (p. 32).

Mais recentemente, o estudo de Pires, Colaço, Correia e Pereira (2004) sobre o estilo de decisão dos gestores portugueses, baseado no modelo de Rowe et al. (1991) - *cognitive contingency model*, através do questionário de autopercepção, apurou que os gestores desportivos portugueses adoptam predominantemente o estilo de decisão comportamental, resultados que estão em convergência com os resultados dos estudos norte-americanos.

Na linha de desenvolvimento e inovação no papel do dirigente desportivo, Carvalho (1997) defende e argumenta que o processo de gestão no associativismo desportivo é uma questão fulcral e inevitável:

“Gerir não é mais do que elaborar um projecto, definir objectivos que o estruturam, e conseguir os meios para os alcançar. Mas gerir, é antes de tudo, definir aqueles objectivos à medida do potencial humano existente, e dos meios materiais alcançáveis. Quer dizer, trata-se de uma acção essencial para a estruturação das actividades do clube, e para garantir a sua vitalidade” (p. 95).

A actuação do dirigente desportivo benévolo deve assentar predominantemente numa lógica de valorização dos aspectos sócio-culturais e de princípios que estão associados aos valores mais nobres do desportivismo, como, por exemplo, a convivialidade, a comunicabilidade e a solidariedade. Ao contribuir para o bem comum e para o interesse geral de uma população ou grupo social, o dirigente desportivo benévolo pode ver a sua actuação ser reconhecida internamente, pela via da escolha dos seus colegas de associação e pela satisfação dos motivos intrínsecos que decorrem do cargo, quer pelo próprio estatuto. Neste sentido, os dirigentes benévolos devem aproveitar as potencialidades e oportunidades do estatuto do voluntário, em prol de uma maior eficiência organizacional. Igualmente, os objectivos pessoais devem estar em consonância com os objectivos da AD e, nessa perspectiva, todo e qualquer dirigente deve estar perfeitamente identificado com a missão e vocação da organização na qual presta o seu contributo (Heineman, 1998, p. 65).

**Quadro 10 - Lógica do dirigente desportivo benévolo versus profissional**

<b>Dirigente desportivo</b>	<b>Lógica sócio cultural</b>	<b>Lógica de gestão</b>
Benévolo	<p>Motivação associada ao interesse geral ou à necessidade de contribuir para o bem público.</p> <p>Condutas e normas específicas, partilhadas por valores sócio culturais - <i>savoir-être</i>.</p> <p>Solidariedade, humanismo, servidão, cooperação e convivialidade.</p>	<p>Identificação dos limites da contribuição do dirigente voluntário - distinguir e articular com o papel do profissional.</p> <p>Conciliação dos objectivos pessoais com os objectivos da organização.</p> <p>Potenciação das oportunidades do estatuto do dirigente voluntário.</p> <p>Promoção e apoio ao associativismo desportivo voluntário por via de uma associação de dirigentes.</p>
Profissional	<p>Competência profissional face à missão e aos valores culturais - <i>savoir-faire</i>.</p> <p>Compreensão da natureza dos interesses e alianças internas.</p> <p>Gestão baseada na comunicação e relação interpessoal.</p>	<p>Orientação para resultados financeiros positivos.</p> <p>Convergência entre a oferta e a procura - ligação do serviço desportivo às necessidades do mercado.</p> <p>Gestão baseada na eficiência organizacional.</p>

Todavia, o contributo do dirigente benévolo (na maior parte das vezes) não se coaduna com as exigências de uma gestão que requer competência técnica e disponibilidade, pelo que é necessário articular o seu papel com o do dirigente ou gestor profissional. Para além disso, é expectável que o gestor desportivo profissional (fruto da sua formação e preparação) esteja dotado de conhecimentos técnicos e competências que se adaptam às novas exigências das AD's. Deste modo, é essencial haver um grande espírito de entajuda e comunicação que assenta em condutas éticas partilhadas pelos dirigentes, gestores e técnicos, sejam eles voluntários ou profissionais.

## Capítulo III – Enquadramento Epistemológico e Metodológico

### 1. Paradigma construtivista ou interpretativo

Nos últimos trinta anos, o emprego de métodos de investigação científica de natureza qualitativa tem vindo a conquistar terreno nos domínios da psicologia e da educação e muito particularmente nas ciências do desporto (Haag, 2004, p. 221; Hunger & Thiele, 2000, parágrafo 1; Stelter, Sparkes & Hunger, 2003, parágrafo 3). Olivier e Fishiwick (2003, p.1) realça que as áreas onde os estudos de investigação qualitativa (estudos caso, observação de grupos, estudos etnográficos, investigação acção e histórias de narrativas pessoais) têm incrementado significativamente são as da sociologia do desporto, psicologia do desporto e gestão do desporto.

Os postulados científicos que orientam a nossa metodologia enquadram-se, essencialmente, no paradigma de abordagem qualitativa e interpretativa característico das investigações no domínio das ciências sociais. Também designado por paradigma construtivista (Guba, 1990, p. 76), e segundo uma perspectiva ontológica, a realidade organizacional é vista como um construto social, onde são determinantes as múltiplas construções mentais e sociais. De acordo com o mesmo autor, não há uma diferenciação clara entre o sujeito e o objecto de conhecimento, ambos se fundem numa só entidade epistemológica. Há, sim, uma interacção concomitante entre o conhecimento e o conhecedor. Estes assumem-se como elementos inseparáveis devido às influências recíprocas. Deste feita, a compreensão das decisões da organização exige de nós uma visão epistemológica holística e hermenêutica. Holística, porque se procura compreender a decisão estratégica numa perspectiva global e sistémica; e hermenêutica, na medida em que as acções dos dirigentes da organização necessitam de ser acompanhadas, revisitadas e entendidas nos seus mais íntimos significados e no contexto específico, de acordo, naturalmente, com as questões que norteiam a investigação.

O paradigma construtivista ou interpretativo conduziu-nos ao emprego de métodos e técnicas que visam alcançar em profundidade e consistência, os significados das intervenções dos dirigentes desportivos, típicos do estudo de caso e da observação etnográfica (Morse, 1994, p. 105; Thiele, 2003, parágrafo 2), com destaque para a utilização mista da análise de documentação, realização de observações das reuniões (participação predominantemente passiva) e realização de entrevista semi-estruturada de natureza qualitativa.

Do ponto de vista epistemológico, o estudo identifica-se com a perspectiva de Erickson (1986, p. 119), quando emprega a expressão “investigação interpretativa” sublinhando que os vários tipos de abordagens que podem ser utilizados na investigação

qualitativa partilham o interesse fulcral do significado conferido pelos actores às acções nas quais se empenharam. Assim, a investigação interpretativa deve ser entendida como aquela que procura compreender e interpretar os significados das intervenções dos elementos que trabalham em interacção, tomam decisões e que fazem parte de uma determinada organização e sistema. De acordo com o paradigma interpretativo, a realidade é múltipla, holística e socialmente construída e cada realidade forma um todo que não pode ser compreendido se estiver isolada do contexto. Maxwell (1996, p. 17) apresenta-nos cinco particulares propósitos dos estudos de investigação qualitativa, baseados no paradigma construtivista ou interpretativo os quais mereceram a nossa consideração:

- a) compreender o significado das acções dos participantes em situação natural;
- b) compreender o contexto particular onde os participantes actuam e a influência que o mesmo desempenha nas suas acções, especialmente quando se trata de uma organização que depende fortemente de factores externos como são os casos das AD's sem fins lucrativos;
- c) identificar possíveis caminhos para compreender o fenómeno *a posteriori* e construir teorias a partir de uma abordagem indutiva;
- d) compreender o processo onde os eventos e as acções têm lugar;
- e) desenvolver explicações causais.

Num estudo de natureza interpretativo, ou mesmo pós-positivista, o desenho da investigação e a pesquisa dos dados estão dependentes das convicções, valores, reflexões e assunções do investigador. Chambel e Curral (2000), ao proporem novas e alternativas metodológicas do estudo das organizações, advogam que no paradigma construtivista o investigador tem um papel determinante no processo de investigação e na relação com os agentes que participam no estudo:

“A realidade é apreensível através de múltiplas construções cognitivas, baseadas na experiência social do investigador. Cada construção é, assim, específica e dependente das características pessoais do investigador e das características dos indivíduos aos quais se referem as construções. Cada construção não é nem mais nem menos verdadeira, mas simplesmente mais ou menos informada ou sofisticada. Tal como a realidade, as construções alteram-se. O investigador e o objecto da investigação são interactivamente ligados, sendo os resultados criados pelos procedimentos da investigação. Esta construção deve ser refinada e tornada mais lícita, através do contacto profundo e prolongado entre o investigador e os respondentes” (p. 32).

A interligação e complementaridade das fases do estudo empírico, bem como a permanência do observador nas organizações por um período alargado, foram duas das características da nossa investigação que reforçaram a relevância da aproximação entre o investigador e os actores organizacionais. A metodologia qualitativa tem, assim, o poder e a vantagem de aproximar o investigador da realidade e dos actores. Nesta perspectiva, é



necessário criar condições humanas que favoreçam a relação de confiança e de estreita colaboração, a fim de facilitar a comunicação e o trabalho de recolha de informação relevante para o objecto de análise. A aproximação do investigador pode ainda ser potenciada pela experiência, pelos princípios e valores assumidos, face às particularidades do contexto organizacional e à natureza da actividade dos elementos que participam no estudo. Por outro lado, os procedimentos metodológicos e os contactos sistemáticos com os actores em estudo, podem constituir factores determinantes para alicerçar a relação de confiança e de colaboração. A vantagem do investigador, ao estar próximo do sujeito participante no estudo, é corroborada por Zey (1992, p. 40) quando nos apresenta métodos e abordagens alternativas aos modelos racionais (recomendando o envolvimento dos observadores no comportamento organizacional) com o objectivo de melhor compreenderem os processos de tomada de decisão estratégica. Esta tendência tem vindo a reforçar a necessidade dos investigadores utilizarem métodos e técnicas de análise qualitativa, face às situações de elevada imprevisibilidade, à incerteza dos envolvimento onde as organizações se integram e aos poderes dos dirigentes desportivos.

**Quadro 11 - Questões e pressupostos do paradigma construtivista**

<b>Questões</b>	<b>Paradigma construtivista ou interpretativo</b>
Ontológica: Qual é a natureza da realidade?	A realidade é múltipla e subjectiva, construída mentalmente pelas decisões e acções dos indivíduos.
Epistemológica: De que maneira se relaciona os investigadores com os investigados?  Qual é o objecto geral da investigação?	O investigador interage com os investigados, muitas vezes é parte integrante do processo de observação e vice-versa, podendo, inclusive, os participantes influenciarem directa e indirectamente o curso da investigação.  A experiência específica do observador pode ser um factor determinante para aceder mais facilmente aos participantes e aos dados.  O objecto de análise é formulado em termos de acção - significado das acções e representações dos actores organizacionais.  Os dados são, predominantemente, de natureza qualitativa: Quem? Como? Porquê?
Axiológica: De que maneira os valores participam na investigação?	Os princípios, os valores e a ética na investigação são determinantes no desenho e na condução da investigação. A subjectividade, as convicções e reflexões do investigador fazem parte da investigação.
Metodológica: Como se obtém o conhecimento?  Quais são os meios e as técnicas?	A investigação é marcada por processos indutivos de características holísticas.  As interpretações são baseadas na emergência dos dados em situação natural e local.  O desenho de investigação é flexível, dinâmico (espiral) e triangular. A metodologia encontra-se vinculada ao contexto organizacional numa visão hermenêutica.  As técnicas de pesquisa são: análise de conteúdo sobre a documentação das organizações e do seu contexto envolvente, observação participante e entrevista qualitativa.  As conclusões da investigação são de fraco poder de generalização (reduzida transferibilidade).

A postulação epistemológica do paradigma interpretativo não invalida a possibilidade nem, mesmo, a oportunidade da utilização métodos e técnicas que se enquadram no âmbito do paradigma positivista. Conforme sugerem Miles e Huberman (1984, p. 20), é possível um *continuum* metodológico entre qualitativo e quantitativo, colhendo alguns convenientes na utilização combinada de duas abordagens. Estas considerações foram também corroboradas pelos contributos dos investigadores neo-positivistas Snow (1974), Cronbach (1975), Crook e Campbell (1979), e os neo-idealistas Miles e Huberman (1984) e Tesch (1988). Assim sendo, as investigações que se enquadram no paradigma qualitativo, mais do que uma perspectiva dicotómica, apontam para as vantagens da utilização de abordagens mistas<sup>7</sup> que devem ser, contudo, respeitadas e justificadas consoante os objectivos e a natureza da investigação. Em concordância com as fases da investigação e as opções metodológicas a que faremos referência nos próximos números, optámos por considerar alguns indicadores quantitativos que servem para descrever os resultados que estão relacionados com o papel de cada uma das organizações em estudo e, ainda, caracterizar a relação destas organizações com a APR, conforme veremos nas fases ii e iii do respectivo capítulo. Todavia, a nossa fonte ontológica e epistemológica é inspirada e instruída no paradigma interpretativo, privilegiando uma atitude fenomenológica global, indutiva, estruturalista e orientada pelas opções metodológicas do investigador.

Baseado nos contributos de Bogdan e Biklen (1994, p. 47) e de Miles e Huberman (1994, p. 9 e 13), os pressupostos epistemológicos que justificaram o emprego da metodologia de investigação qualitativa foram:

- a) a fonte directa dos dados que oferece maior poder de validade é o contexto natural, isto é, as reuniões de Direcção onde são discutidas e tomadas as decisões estratégicas;
- b) o objectivo orientador do estudo é compreender e interpretar as intervenções dos dirigentes desportivos com base nas questões de investigação que são construídas, revisitadas e afinadas sistematicamente;
- c) a compreensão das acções e decisões dos dirigentes requer uma análise e compreensão do contexto sociocultural e político (na qual as organizações se

---

<sup>7</sup> Sobre a utilização de métodos mistos, sugerimos o artigo de Rocco, Bliss, Gallagher e Prado (2003): Taking the next step: mixed methods research in organizational systems, Information Technology, Learning and Performance Journal, V. 21, N.º 1.

- movem e interagem), especialmente se elas mantêm fortes ligações e parcerias com as organizações do meio ambiente;
- d) o investigador constitui *de per se* um instrumento de pesquisa, o que pressupõe uma confiança e aceitação por parte dos participantes, a adopção de um conjunto de princípios e a salvaguarda de valores éticos que são alicerçados continuamente;
  - e) o conhecimento e compreensão do fenómeno observado exige, em geral, um acompanhamento sistemático e pertinente nas reuniões, podendo, inclusive, assumir uma participação activa e construtiva<sup>8</sup> nos assuntos das direcções das AD's;
  - f) nas primeiras fases do processo de recolha e análise, a preocupação central do investigador é conhecer, identificar, seleccionar e descrever e, só secundariamente, classificar e compreender os dados. Miles e Huberman (1994, p. 12), baseando-se no modelo interactivo da análise de dados, chamam a estas fases *data collection* e *data reduction*;
  - g) os dados de natureza qualitativa tendem a ser analisados de forma indutiva, como se reunissem, aos poucos, o conjunto das peças de um *puzzle*, até se formar um conjunto de conceitos e de inferências que concorrem para a explanação causal e formulação de novas hipóteses de estudo;
  - h) é essencial estarem assegurados princípios éticos<sup>9</sup> e de respeito pela privacidade e autonomia dos participantes, o que exige ao investigador uma elevada sensibilidade para os valores e princípios que estão subjacentes à vida e à cultura dos dirigentes;
  - i) a experiência relacionada com o objecto de análise e o conhecimento do meio que o investigador detém são factores determinantes para a condução dos processos de pesquisa e compreensão dos significados das acções dos dirigentes.

## 2. Apresentação e justificação do problema

As AD's são organizações autónomas, de direito privado, mas que não têm por finalidade a obtenção do lucro. Em geral, desempenham um serviço de interesse público

---

<sup>8</sup> A este propósito, Chambel e Curral (2000) vão mais longe, defendendo que a participação do investigador não só é fundamental para a compreensão da realidade, como também a participação dos membros da organização na própria investigação, para que enriqueçam a sua experiência: “Ao fomentar-se uma investigação participada, promove-se a aprendizagem de todos os envolvidos, através da reflexão do «seu mundo» e das suas acções neste. Nesta perspectiva, os limites entre a investigação e a intervenção esbatem-se, pois procura-se conhecer o objecto de estudo, ajudando essa mesma realidade a mudar” (p. 34).

<sup>9</sup> Os dilemas éticos são dos aspectos mais importantes nos trabalhos de investigação em profundidade, merecendo, por isso, uma atenção muito especial que será retomada e explicitada mais adiante.

reconhecido pelo Estado e, por isso, são alimentadas pelos apoios financeiros provenientes da Administração Pública. Do ponto de vista da missão, promovem a prática de uma determinada modalidade desportiva e integram vários clubes ou colectividades desportivas em regime de filiação. Por sua vez, segundo uma análise macro, fazem parte do sistema desportivo e ao nível da RAM, estabelecem estreitas ligações e dependências através do IDRAM. Por outro lado, a nível nacional, em geral, estão filiadas na federação da respectiva modalidade, participando nas principais questões ligadas aos planos de desenvolvimento, quadros competitivos e regulamentos de competição nacional. Elas assumem-se como uma das principais unidades intermédias promotoras do associativismo desportivo e desempenham um papel crucial no crescimento e desenvolvimento dos clubes e do processo desportivo e social<sup>10</sup>.

O estudo das decisões estratégicas das organizações desportivas a partir da análise das intervenções dos agentes desportivos que detêm o poder e a influência no processo de desenvolvimento da própria organização (utilizando a metodologia de qualitativa), encontra-se ainda numa fase incipiente, apesar de nos últimos tempos se ter vindo a verificar contributos interessantes no domínio da gestão do desporto (Balduck, Parmentie & Buelens, 2004, p. 305; Lopes & Pires, 2004, p. 414; Olivier & Fishiwick, 2003, parágrafo 1).

A análise interna da organização, quer no que respeita à estrutura, quer mesmo ao nível da missão e, sobretudo, à actuação estratégica, pode ser considerada como um dos processos complexos de se conhecer e compreender, tanto mais quando se trata de estudar as organizações desportivas não lucrativas que são lideradas, geralmente, por dirigentes voluntários. Os dirigentes são apoiados por técnicos ou directores técnicos desportivos que constituem os principais actores com responsabilidades na tomada de decisão sobre as actividades das AD's. No entanto, é necessário descrever e perceber o contributo de cada actor e as fontes de poder interna que influenciam a tomada de decisão estratégica.

O presente estudo pretende compreender a lógica da tomada de decisão estratégica das AD's no território da RAM. O problema foi construído com base nas recomendações dos resultados do estudo de Correia (2000, p. 164) em relação à estratégia das federações desportivas no Ciclo Olímpico 1996, mas enfocando os aspectos relacionados com a natureza e os factores determinantes da decisão estratégica das AD's. A estratégia situa-se ao nível da

---

<sup>10</sup> A Lei de Bases do Desporto (Lei n.º 30/2004, de 21 de Julho, DR N.º.170 I Série A, pp. 4468-4469, 4471-4472) consagra nos artigos 10º, 12º, 18º, 20º, 35º e 39º a importância do movimento associativo, em geral, e dos dirigentes desportivos, em particular, bem como a necessidade do Governo apoiar a investigação científica na área do desporto e das matérias relacionadas com este.

natureza política da decisão e, portanto, passível de ser compreendida no contexto de acção específica, equacionando-se as interpretações dos agentes envolvidos e os constrangimentos organizacionais (idem, p. 49).



**Figura 8 - Modelo de análise, baseado no estudo da estratégia das federações desportivas portuguesas no Ciclo Olímpico 1996 (Correia, 2000).**

Se olharmos para as AD's como organizações sem fins lucrativos que promovem o acesso ao desporto em colaboração com a APR e APL e prestam supostamente um papel social, desportivo e cultural importante, na medida em que, directa ou indirectamente, contribuem para o bem público e são alimentadas pelo erário público, não podemos ficar indiferentes aos valores sociais e culturais dos actores organizacionais. Conforme sugere Slack (1992, p. 116), as mudanças na cultura das organizações desportivas sem fins lucrativos não ocorrem apenas na estrutura convencional; elas exigem o compromisso de todos os membros e a integração para a estrutura de uma organização. Por esta razão, é necessário compreender a missão da organização e as principais actividades que determinam a decisão estratégica.

Neste modelo de análise, enaltece-se a necessidade de estudar a relação dinâmica das AD's com as estruturas orgânicas com quem estabelecem interações e parcerias, nomeadamente a APR e as federações desportivas, numa visão meso e macro, e os clubes desportivos como unidades suas filiadas, numa perspectiva mais reduzida e particular desta relação.

Descrever a missão, a estrutura e as intervenções dos actores organizacionais que detêm o poder de influência da tomada de decisão, entre os quais destacamos os dirigentes desportivos e o DT, permite abrir portas para a compreensão e interpretação da natureza da decisão estratégica. Assim, para além da missão e da estrutura organizacional, importa investigar sobre as seguintes dimensões: a responsabilidade de quem toma e influencia a decisão estratégica; o grau de estruturação ou de programação do processo de tomada de decisão e as determinantes internas e externas do poder e dos jogos de interesse.

Do ponto de vista dos princípios consagrados na Constituição da República Portuguesa (artigo 79º) e da Lei de Bases do Sistema Desportivo (artigos 11º, 65º e 66º), incumbe ao Estado o dever de apoiar o desporto nas suas mais variadas formas de actividade física e o associativismo desportivo. No entanto, desconhece-se a capacidade de adaptação das AD's face às mudanças do envolvimento e os factores internos e externos que influenciam o processo de decisão estratégica. Ora, sendo o desporto um fenómeno social em constante mudança, as AD's devem desenvolver uma visão estratégica que lhes permita antecipar os acontecimentos e estarem preparadas para as ameaças da concorrência. Butler e Wilson (1990, p. 165) defendem a importância destas organizações terem uma visão de antecipação e de identificação dos factores relevantes do meio envolvente. Este pressuposto é vital para as AD's, se atendermos ao facto de que os recursos financeiros provenientes da APR tenderão a escassear e a serem criteriosamente distribuídos.

Em 2003, num trabalho produzido pelo Presidente do IDP, o Conselho de Ministros de então tinha aprovado um dos documentos estratégicos mais importantes para o desenvolvimento desportivo nacional, onde previam medidas e prioridades estratégicas até 2013. Entre vários aspectos realçados, reconhecia-se a ausência de uma visão estratégica e sugeria-se, para o relançamento do associativismo desportivo português, a responsabilização dos agentes desportivos institucionais. No mesmo documento, e reforçando o papel do tecido associativo no desenvolvimento do desporto, apesar das dificuldades por que passam os dirigentes desportivos, recomendava-se algumas orientações:

“A delegação de competências efectivas ao movimento associativo desportivo, a fluidez dos circuitos administrativos e financeiros e, sobretudo, a simplificação da cadeia que leva da concepção estratégica à tomada de decisão, sem alterar os constrangimentos de ordem social que dificultam a participação cívica dos cidadãos, constituem uma contribuição inadiável à dinamização e mobilização indispensáveis à reforma do nosso sistema desportivo (p.10).

É neste contexto emergente e de constante mudança que consideramos importante estudar a tomada de decisão estratégica, na qual desempenham uma responsabilidade acrescida os actores que dirigem a própria organização, ou seja, os elementos da Direcção da AD e o DT ou elementos do Departamento Técnico. Trata-se, pois, de consultar os principais

intervenientes no processo de decisão estratégica para compreendermos a capacidade de adaptação e de desenvolvimento das AD's.

### **3. Questões de investigação**

A reflexão sobre o modelo apresentado e a consulta da literatura que reforça a importância das decisões e do comportamento estratégico reflectem a necessidade de compreender e interpretar as decisões dos actores organizacionais. Igualmente, estudos realizados por vários autores em organizações não lucrativas recomendam a adopção de uma posição mais activa na relação da organização com o ambiente (Cunningham, 2002, p. 166; Thibault, Slack & Hinings, 1993, p. 26). Para que consigam aumentar a capacidade de intervenção e de autonomia, anteciparem a mudança e estarem mais bem preparadas para as adversidades e desafios do mercado, as organizações sem fins lucrativos necessitam de ter uma visão estratégica mais efectiva. Só assim, estas organizações terão capacidade para sustentar o seu crescimento e aumentar a capacidade de adaptação face às alterações do ambiente.

Operacionalizando, o objectivo central que norteia o nosso trabalho de investigação é compreender o processo e os factores que influenciam a decisão estratégica das AD's, o que pressupõe identificar e caracterizar os principais actores com responsabilidades nesta matéria. Decorrente deste problema, e seguindo uma abordagem reflexiva, apresentamos as seguintes questões de investigação<sup>11</sup>:

1. Qual é a missão das AD's?
2. Quem são os actores organizacionais responsáveis pelas decisões estratégicas?
3. Quais são os planos e documentos estratégicos das AD's?
4. Qual é a relação das AD's com as organizações do sistema onde actuam?
5. Como se processam as decisões estratégicas?
6. Quais são as determinantes políticas e organizacionais que influenciam a tomada de decisão estratégica?

Esclareçamos que as opções metodológicas e a utilização de técnicas empregues no estudo exigem, da parte do investigador, a reflexão sobre os dados emersos no decurso da recolha e análise nas primeiras fases. Neste sentido, as questões podem ser reformuladas e

---

<sup>11</sup> Sobre as questões do desenho de estudo, recomendamos a leitura do livro de Miles e Huberman (1994, p. 24), onde são apresentados alguns exemplos de questões de investigação aplicadas a estudo de análise e compreensão das decisões.

afinadas e, conseqüentemente, dar origem a subquestões de investigação, ou até mesmo, à formulação de novas questões. Assim sendo, uma das grandes vantagens desta abordagem metodológica é a sua flexibilidade e dinâmica na construção das questões e subquestões de investigação, incluindo o processo de categorização *a posteriori*.

#### **4. Escolha e justificação do grupo de estudo**

No quadro das competências do Estatuto Político-Administrativo da RAM, todo o desporto regional pode ser desenvolvido a partir das opções políticas e estratégicas definidas pelos órgãos de Governo próprio. Assim, e de acordo com os dados publicados na *Demografia Federada* (2004)<sup>12</sup>, as AD's representam uma fatia significativa do índice de participação desportiva, constituindo dezanove AD's, em representação de 135 clubes, quarenta e cinco modalidades desportivas e um total de 14.275 praticantes federados<sup>13</sup>. A consulta dos dados registados na *Demografia Federada* (2004) apurou um universo de 19 AD'S. No entanto, de acordo com o conceito de AD<sup>14</sup>, e considerando que existem modalidades que têm um número reduzido de clubes e de participantes inscritos, decidimos apenas escolher as AD's que tivessem mais de cem atletas federados e, pelo menos, três clubes filiados. Com base neste critério de selecção de amostragem, apenas foram consideradas para o universo do estudo as AD's que se encontram no quadro seguinte.

Por outro lado, foram ainda retiradas da possibilidade de serem estudadas a Associação de Desportos da Madeira (ADM), uma vez que congregava, pelo menos, duas modalidades desportivas na época 2001/2002, embora uma delas tivesse criado a sua própria estrutura ainda no decurso de 2003. Pelo facto de uma AD se ter encontrado numa situação de interrupção da sua actividade por período prolongado, estando os seus órgãos sociais demissionários, não houve possibilidades de a integrar, em tempo útil, no processo de estudo.

---

<sup>12</sup> Publicação anual do IDRAM. Para a selecção do grupo de estudo, os dados referem-se à época de 2001/2002.

<sup>13</sup> No que respeita às colectividades desportivas ou clubes, para além das que se enquadram neste sector, tem havido um crescimento acentuado de organizações vocacionadas para actividades de carácter recreativo, que ultrapassam as características e natureza do desporto federado. A consulta da publicação anual do IDRAM (2004 e 2005) sobre a demografia federada, proporciona mais informação sobre os indicadores quantitativos do processo de desenvolvimento desportivo. No entanto, em nosso entender, o desporto de lazer e recreação, apesar do crescimento, ainda está longe de ter uma relevância significativa no quadro da política desportiva regional, tal como o desporto de competição o tem.

<sup>14</sup> Vd. definição do conceito na p. 47.



**Quadro 12 - Universo das associações desportivas da Região Autónoma da Madeira com mais de cem atletas federados**

Associação	N.º Atletas	Percentagem	N.º Clubes
Associação de Futebol da Madeira	3556	27,79 %	34
Associação de Ténis de Mesa da Madeira	1542	12,05 %	36
Associação de Andebol da Madeira	1371	10,71 %	16
Associação de Basquetebol da Madeira	950	7,42 %	11
Associação de Atletismo da Madeira	860	6,72 %	17
Associação de Voleibol da Madeira	712	5,56 %	12
Associação de Judo da RAM	620	4,84 %	4
Associação de Patinagem da Madeira	744	5,81 %	13
Associação de Desportos da Madeira	363	2,84 %	14
Associação de Badminton da RAM	346	2,70 %	9
Associação de Karaté da RAM	349	2,73 %	11
Associação de Pesca da Madeira	258	2,02 %	19
Associação de Vela da RAM	317	2,48 %	8
Associação Columbófila da RAM	264	2,06 %	4
Associação de Ginástica da Madeira	244	1,91 %	5
Associação de Canoagem da Madeira	134	1,05 %	6
Associação de Ténis da Madeira	168	1,31 %	7
<b>TOTAL</b>	<b>12.798</b>	<b>100 %</b>	<b>-</b>

Fonte: *Demografia Federada 2001/2002*, IDRAM (2004).

O processo de escolha das AD's para o estudo considerou dois momentos distintos. No primeiro momento (correspondente à primeira fase do estudo empírico), procurámos analisar a documentação das AD's com o intuito de conhecer a missão e, nesse sentido, foi endereçado um convite aos presidentes das AD's, através do Director da Secção Autónoma de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira. Este convite explicava os objectivos da investigação e a relevância da participação dos dirigentes para o enriquecimento e valorização do estudo<sup>15</sup>. De todos os convites endereçados, tivemos a aceitação das seguintes AD's: ténis de mesa, andebol, basquetebol, atletismo, voleibol, patinagem, *badminton*, *karaté*, vela, ginástica e canoagem, perfazendo uma amostra de onze organizações. Se tivermos em linha de conta o número de praticantes e de clubes filiados, este grupo representa 59,14% e 63,71%, respectivamente.

No segundo momento (correspondente à fase de observação das reuniões de Direcção e da entrevista aos respectivos presidentes), procedeu-se a um segundo contacto com as AD's, através de nova carta, explicando os termos de participação conforme o anexo A2. Tendo em conta dificuldades e especificidades de algumas AD's<sup>16</sup>, não nos foi possível contar com a

<sup>15</sup> Vd. anexos A1 e A2.

<sup>16</sup> Como por exemplo, a inactividade de alguns órgãos sociais e ausência activa dos elementos da Direcção que levava a que não houvesse reuniões regulares.

colaboração dos dirigentes de todas elas na fase da observação das reuniões de Direcção. Houve ainda uma AD que, apesar de não ter recusado participar, não aceitou a nossa participação completa e houve, ainda, outras que não responderam ao nosso pedido. Perante estas e outras adversidades, decidimos avançar para a fase ii do estudo que apresenta os indicadores desportivos das seguintes AD's: atletismo, basquetebol, canoagem, ginástica, ténis de mesa e voleibol. Este grupo de estudo representa uma amostra de 35,29% das AD's e de 32,61% dos praticantes federados. Foram estas AD's que mais tarde foram sujeitas ao processo de recolha de dados de natureza qualitativa, através das observações reuniões de Direcção e das entrevistas realizadas aos respectivos PD's.

## 5. Questões da validade e fidelidade

De seguida, apresentaremos os procedimentos gerais que foram adoptados para assegurar a validade do estudo e remetemos para as fases de recolha e análise dos dados, a explicação dos procedimentos específicos que respeitámos, em concordância com as respectivas técnicas de recolha de informação.

Em todo e qualquer processo de investigação, o problema da validade refere-se ao facto de saber até que ponto os dados que estão a ser observados correspondem autenticamente ao fenómeno que está a ser estudado. Gauthier (1987) refere que:

“A preocupação com a validade é, antes de mais aquela exigência por parte do investigador que procura que os seus dados corresponda, estritamente àquilo que pretendem representar, de um modo verdadeiro e autêntico” (p. 12).

Durante o processo de investigação, o investigador deve ter presente a coerência entre os objectivos ou as questões de investigação que norteiam o estudo e as técnicas que utiliza para a recolha e análise dos dados. Nesta perspectiva, e de acordo com as indicações de Erickson (1986, p. 140), para se ultrapassar alguns problemas que decorrem da validade do estudo de natureza qualitativa, decidimos efectuar certas opções metodológicas que visam aumentar a consistência das técnicas e a autenticidade dos dados.

Um primeiro problema da validade pode estar ligado à insuficiência das provas para confirmar determinadas asserções. Acontece nos casos em que as técnicas de pesquisa estão desajustadas das questões de investigação ou, então, quando o investigador sente imensas dificuldades na recolha de informações pelo simples facto de haver uma série de factores que obstam uma intervenção mais profícua. No nosso estudo, um dos maiores problemas foram as

difficultades sentidas na recolha de informações empíricas, pelo simples facto de ser difícil acompanhar os actores organizacionais em determinado período do estudo. Esta dificuldade adveio de certas organizações terem atravessado alguma turbulência directiva<sup>17</sup> e não terem efectuado reuniões periódicas e, consequentemente, tivemos de seleccionar um novo grupo de estudo para a fase de observação das reuniões. Procurámos, assim, assegurar todas as condições essenciais para a participação do observador e a recolha completa e sistemática dos dados que nos interessavam face às questões de investigação.

Do ponto de vista das questões de investigação, elas foram colocadas numa perspectiva aberta e de confirmação *a posteriori*, dando origem a novas e subquestões, tendo sido validades no decurso da análise e interpretação dos dados proporcionadas pelas primeiras fases do estudo.

Um segundo problema decorre da falta de diversidade no estabelecimento de provas, isto é, o investigador carece de provas baseadas em dados obtidos a partir de fontes diversificadas. Para contornar este problema, optámos por fazer uma triangulação de técnicas e de dados, utilizando complementarmente a análise de documentação específica, a observação e a entrevista qualitativa. Em vários momentos das fases de recolha e interpretação dos dados, encontraremos referências e justificações da importância da utilização da triangulação como técnica de corroboração e complementação da informação analisada.

Um terceiro problema pode emergir, quando ocorre uma interpretação errónea do investigador sobre os significados atribuídos pelos actores aos acontecimentos e intervenções que estão a ser registados. Acontece, muito especialmente, nos casos em que a observação não tem a duração necessária, capaz de recolher informações consistentes ou/e quando não se consegue penetrar o suficiente no fenómeno para poder compreendê-lo com objectividade e independência. Poderá acontecer ainda, quando o investigador não tem uma aceitação e colaboração completa dos participantes, podendo, inclusive, ser induzido em erro, por falsos contributos ou omissões. Para ultrapassar este problema, optámos por uma interacção pessoal de relacionamento afável e de fácil comunicação, conforme sugerem Kirk e Miller (1986, p. 31). Segundo estes autores, a permanência durante um longo período constitui a melhor verificação da validade dos conhecimentos produzidos. A realização da observação durante um período superior a seis meses e o alcance de uma amostragem de reuniões superior a 70%

---

<sup>17</sup> Por exemplo, duas AD's estiverem vários meses sem a realização de eleições por não haver candidatos para os órgãos directivos e sociais.

contribuiu para confirmar a consistência dos dados e dos procedimentos adoptados pelos dirigentes no que respeita à estrutura do processo de tomada de decisão.

Tendo sido uma das técnicas mais utilizadas neste processo de investigação, a observação das reuniões de Direcção exigiu a adopção de procedimentos específicos a que faremos referência na respectiva fase. Contudo, um dos aspectos mais importantes para concentrar a atenção do observador nas intervenções e decisões do órgão directivo foi o apuramento de dados e reflexões na primeira fase - análise de documentação dos planos e regulamentos das AD's. Esta primeira fase permitiu alicerçar e fundamentar algumas questões e subquestões de investigação que foram revisitadas e aprofundadas nas fases posteriores, através da técnica da observação e da entrevista qualitativa. Houve, portanto, toda a intenção da investigação em adequar as técnicas de recolha dos dados à natureza das questões e subquestões de investigação, procurando a consistência dos processos e dos dados.

**Quadro 13 - Factores determinantes para a validação do estudo**

<b>Factores</b>	<b>Justificação</b>
Proximidade investigador - participante	A proximidade entre o investigador e o participante no estudo decorreu dos contactos prévios e da fase inicial de análise de documentação. A experiência e conhecimento do observador no domínio do dirigismo desportivo podem constituir factores de aproximação importantes. No processo de observação, utilizámos uma participação passiva e discreta no início, procurando descrever as intervenções e destacámos as dúvidas e reflexões. Este procedimento metodológico proporcionou um fortalecimento na relação com os participantes e facilitou a fase de aplicação da entrevista.
Consolidação das questões e subquestões de investigação	As questões e subquestões de investigação foram revisitadas, afinadas e consolidadas no decurso da confrontação dos dados emersos a partir da análise de diferentes documentos e das notas reflexivas da observação das reuniões de Direcção.
Duração da observação	A realização de um período prolongado de observação (entre seis a oito meses) das reuniões de direcção possibilitou a recolha de informações mais completas, consistentes e adequadas à compreensão do objecto de estudo.
Triangulação	Confrontação dos dados obtidos a partir da utilização de várias técnicas: análise de documentação específica, observação participante e entrevista qualitativa que proporcionou um maior poder de validade teórica.
Técnicas recorrentes	Complementarmente à triangulação, fizemos revisitas às dúvidas que decorriam das sessões anteriores, no sentido de os participantes poderem esclarecer os dados e utilizámos a entrevista recorrente para reconfirmar os dados transcritos.
Interpretação baseada na descrição e confrontação dos dados	Nas primeiras fases do estudo, adoptámos uma interpretação baseada na descrição e reflexão dos dados apurados a partir da análise de documentação. As subquestões de investigação permitiram entrar num campo de análise e interpretação mais profundo e completo. A corroboração dos dados nas diferentes fases do estudo aumentou o poder de validade.
Documentação e justificação dos procedimentos metodológicos	No processo de investigação qualitativa, a documentação sistemática e a explicitação dos procedimentos adoptados em todas as fases constituíram um factor de reforço da validação.

Como fontes de contributo para a validade teórica, foi nossa preocupação efectuar a quantidade de observações participantes nas reuniões de direcção, durante um longo período (seis a oito meses), de forma a assegurar a recolha de informação suficiente para responder às nossas questões de investigação. Para além de termos acompanhado as reuniões de Direcção durante um período alargado, a adopção de um estilo de participação discreta quando necessária, activa quando pertinente, permitiu estabelecer um clima de comunicação aberto, franco e positivo. Este procedimento foi ainda reforçado pelas conversas informais tidas fora do âmbito das reuniões, mas que ajudaram a manter um elo de colaboração estreito e profícuo.

A fidelidade na investigação qualitativa refere-se à replicabilidade das conclusões, isto é, diferentes investigadores, utilizando os mesmos procedimentos, deverão chegar às mesmas conclusões ou resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno. Esta preocupação resulta do pressuposto de que todos os investigadores qualitativos devem estar conscientes das dificuldades colocadas pela sua própria subjectividade, quer no que respeita ao tipo de registo e análise de dados, quer ainda na interpretação que o investigador faz sobre os próprios dados. Para que se consiga superar as dificuldades relacionadas com a generalização das conclusões, recomendam os investigadores qualitativos que o projecto de investigação seja o mais completo e explícito possível quanto ao método e às técnicas, de modo a que os autores independentes possam repetir os mesmos procedimentos em contextos comparáveis (possibilidade de transferibilidade). Conforme defendem McMillan e Schumacher (1989), invocados por Vieira (1999, p. 93), na investigação qualitativa, a fidelidade tem a ver, não com os instrumentos *de per si*, mas sim com a consistência do estilo interactivo do investigador, do tipo de registo dos dados e da interpretação que este faz dos significados individuais, recolhidos durante o trabalho de campo com os participantes. Por isso mesmo, podemos considerar o investigador como o principal instrumento de recolha de informações.

Para que pudesse constituir um instrumento útil de verificação da fidelidade e validade, o nosso estudo foi baseado num processo que demanda numa explicitação dos procedimentos de observação e entrevista, percorridas num tempo de médio prazo em interacção com as organizações e, por isso, dificilmente partilhadas e garantidas por mais do que um investigador. Segundo Kirk e Miller (1986, p. 42), as notas tomadas no trabalho de campo constitui um instrumento útil de verificação da fidelidade, particularmente quando são utilizadas técnicas de recolha que se complementam.

Por outro lado, a experiência do investigador como dirigente desportivo voluntário de um clube local permitiu um conhecimento mais rico e natural da vida dos clubes e AD's. Este ponto forte não só possibilitou uma mais valia na compreensão dos processos, documentos e

da própria organização como também facilitou a aproximação e aceitação dos dirigentes que participaram no estudo.

Finalmente, admitindo que todo e qualquer projecto de investigação qualitativa pode ser facilmente censurável, aparentemente pela sua fragilidade, mas sobretudo pela sua sensibilidade, singularidade e complexidade (típico dos estudos de análise intensiva), há um aspecto que merece realçar: a documentação sistemática dos procedimentos utilizados durante o processo de investigação, comprovado pelo extenso espaço de explicação, justificação e reflexão sobre as técnicas de pesquisa e os procedimentos adoptados. A este propósito, os investigadores Miles e Huberman (1984) criticam certas investigações que omitem a descrição documental e exaustiva dos procedimentos e das técnicas, impedindo, inclusivamente, um contributo para a validação externa:

“A documentação dos procedimentos veicula informações precisas que possibilitam, através de uma análise de segundo nível, confirmar os resultados obtidos por meio de diferentes técnicas, integrar esses resultados numa outra investigação ou fazer a síntese de diversos estudos incidindo sobre o mesmo objecto de análise” (p. 23).

Com base nestes postulados metodológicos, optámos, então, por fazer um registo mais ou menos exaustivo das diferentes fases do processo de investigação, descrevendo todos os procedimentos metodológicos, a escolha e justificação das técnicas utilizadas, as dificuldades e os constrangimentos sentidos e ainda o espaço para as reflexões e alguns dilemas éticos que são enunciados no ponto seguinte.

## 6. Imperativos e dilemas éticos

Todo e qualquer estudo de natureza qualitativa impõe um conjunto de aspectos e questões de natureza ética que o investigador não pode deixar de ponderar e explicitar. Os aspectos da ética e investigação colocam-se na fase de preparação e construção do *design* e durante a relação entre o observador e os participantes no estudo, bem como ao nível da redacção e divulgação dos resultados.

A experiência acumulada nos últimos seis anos (na qualidade de dirigente desportivo de um clube sem fins lucrativos de pequena dimensão) proporcionou uma mais valia para o conhecimento do fenómeno do dirigismo desportivo benévolo, típico do tecido associativo da RAM e do sistema desportivo regional. Não obstante este conhecimento reunir alguma cumplicidade (na medida em que existiu familiaridade com o cargo e o conhecimento de alguns dos dirigentes em estudo), a experiência de dirigente desportivo permitiu compreender com maior facilidade o meio contextual das AD's, as dificuldades e os desabafos dos dirigentes desportivos que lideram estas organizações. Para evitar quaisquer constrangimentos

e enviesamentos decorrentes deste passado de dirigente, houve que respeitar um conjunto de princípios éticos recomendáveis em trabalhos de análise qualitativa caracterizados pela observação sistemática. Assim, e com base na publicação de Barret (1997, p. 29) sobre as questões éticas e a planificação da investigação<sup>18</sup> e, mais recentemente, no âmbito dos estudos qualitativos em ciências do desporto (Coupal, 2005, parágrafos 27-31; Olivier & Fishwick, 2003, parágrafos 15-45), salvaguardamos um conjunto de aspectos, associados a valores e princípios éticos, que passamos a destacar:

- a) explicação clara dos objectivos do estudo aos dirigentes das AD's, como um trabalho de natureza académica e científica e ainda as condições do estudo;
- b) garantia do anonimato dos participantes e das organizações, quer no decurso da recolha dos dados, quer no próprio processo de relatório;
- c) salvaguarda da autonomia e do respeito pelo direito à privacidade<sup>19</sup>;
- d) não maleficência, traduzida na isenção do investigador no contexto das AD's, evitando que a sua participação origine quaisquer constrangimentos ou danos para os dirigentes;
- e) confidencialidade dos dados observados, utilizando-os apenas para fins científicos;
- f) adopção de uma atitude discreta e disponibilidade do investigador para cooperar e contribuir para um melhor conhecimento do fenómeno, sem causar quaisquer constrangimentos nos processos de funcionamento e de decisão interna;
- g) segurança e conservação dos dados, através de local próprio e de utilização de um código de identificação;
- h) autenticidade na redacção do relatório e fidelidade sobre os dados recolhidos e tratados, evitando fazer juízos de valor (neutralidade do observador)<sup>20</sup>;
- i) utilidade da investigação para a própria organização, podendo ter acesso ao próprio estudo e muito particularmente aos dados respeitantes à sua AD. Por outro lado, a participação recíproca dos vários intervenientes no estudo é, *de per si*, um excelente contributo para o conhecimento de um tecido organizativo voluntário que, em muitos casos, se torna extremamente difícil de estudar.

---

<sup>18</sup> Sugerimos ainda as recomendações e princípios consignados no código de ética da APA (*American Psychological Association's Ethics Code*, 1992).

<sup>19</sup> Contudo, num estudo desta natureza é impossível assegurar em absoluto. É a sensibilidade e o juízo do investigador que se apercebe da necessidade de respeito pela privacidade pessoal e organizacional.

<sup>20</sup> Reconheçamos, contudo, que é extremamente difícil assumir uma atitude passiva e isenta quando somos pressionados subjectivamente e externamente a dar o nosso contributo.

Para além destes procedimentos, foi solicitada uma declaração escrita aos presidentes das AD's, no sentido de autorizarem a participação no estudo com base nas condições apresentadas e nos princípios assumidos pelo investigador.

Ao investigador exige-se uma elevada sensibilidade para as questões da privacidade, autonomia e de não prejuízo para os dirigentes que estão a ser observados. Neste sentido, convenhamos esclarecer que, em vários momentos das sessões de observação das reuniões, tivemos necessidade de relembrar os objectivos da investigação e alguns destes princípios, com o objectivo de sossegar as desconfianças dos dirigentes. Conforme referem Olivier e Fishwick, (2003, parágrafo 47), nem sempre é possível identificar previamente os riscos e os problemas éticos. Em muitos casos, eles emergem durante o próprio processo de recolha e análise. Assim, para além da necessidade que o estudo teve de prever as condições de participação do investigador e da salvaguarda dos princípios éticos apontados anteriormente, há que ter uma atitude de elevada sensibilidade e compreensão para os problemas que possam eventualmente ferir determinados valores éticos dos participantes no estudo.

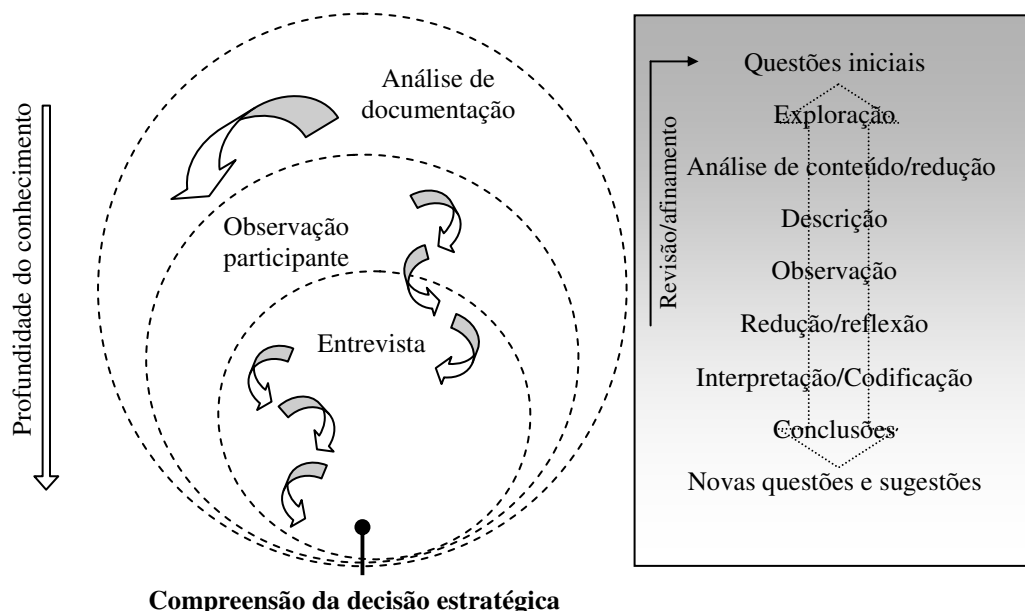
## **7. O *design* do estudo como processo dinâmico: a triangulação**

Como vimos anteriormente, a compreensão do processo de tomada de decisão estratégica requer a utilização de instrumentos suficientes e de técnicas adequadas face aos objectivos e às questões de investigação. A nossa intenção metodológica foi utilizar várias técnicas de pesquisa, que se intercomplementam e combinam, privilegiando, no entanto, a abordagem de análise de conteúdo através de um processo marcadamente indutivo. Esta opção, característica de um método de estudo em análise intensiva ou estudo de caso (Almeida & Pinto, 1995, p. 95), permite a utilização de várias fontes sobre as mesmas variáveis e conteúdos, no sentido de compreender o fenómeno social em amplitude e profundidade de um determinado fenómeno.

Apesar de haver um fio condutor que orienta o observador na selecção da informação e na utilização planeada das técnicas de recolha, uma boa parte da análise e interpretação dos dados ocorre simultaneamente e iterativamente com a recolha dos dados (Miles & Huberman, 1994, p. 10). Neste sentido, o processo de recolha dos dados exige aquilo a que os autores chamam de redução dos dados em situação de contexto natural (Miles & Huberman, 1994, p. 10; Marshall & Rossman, 1989, p. 107; Tesch, 1990, p. 96). O *design* de estudo é, assim, um processo emergente e dinâmico, susceptível de ser adaptado face às informações, opções e análises que são efectuadas no decurso da recolha dos dados. Esta linha está de acordo com os estudos realizados no âmbito da metodologia da investigação qualitativa que apontam para um modelo circular emergente e iterativo, de fases interligadas e sujeitas a *feedbacks* que



permitem redesenhar as questões e redefinir as técnicas (Guba & Lincoln, 1989, p. 178; Huber, 2001, p. 201). Assim, o processo de estudo é visto como o processo dinâmico e flexível, em que a recolha, análise e redução da informação é instantânea e consequente.



**Figura 9 - Design de investigação como processo dinâmico.**

Não obstante o processo de investigação de natureza flexível ser sistematicamente ajustado face às questões emergentes, aos procedimentos adoptados e às características e dificuldades que vão sendo identificadas com a evolução do estudo, procurámos sintetizá-lo, por fases, incluindo as questões principais que norteiam a investigação.

#### Fase i - Análise descritiva da estrutura organizacional das AD's

A primeira fase constituiu um primeiro passo, no sentido de conhecer e descrever a parte mais formal das AD's, quer no que respeita à sua missão e estrutura organizacional, quer nos objectivos e programas estratégicos. Nesta fase, recorreremos à análise dos seguintes documentos: estatutos e o regulamento interno, documentos que constituem o “bilhete de identidade da organização”: o plano estratégico ou plano de actividades de cada uma das organizações - documento que expressa o trabalho projectivo e a sua primeira ilustração da visão estratégica. Adicionalmente, esta fase foi fértil para a recolocação e afinamento das questões e subquestões de investigação uma vez que a leitura flutuante sobre os documentos do *corpus* constituiu um aspecto importante para orientar a investigação (Bardin, 1977, p. 96).

#### Fase ii - Indicadores desportivos do sector federado

Esta fase reflecte os resultados principais de cada uma das modalidades desportivas na RAM e na competição desportiva nacional e internacional. Com a inclusão dos indicadores quantitativos (número de praticantes federados), associado aos resultados desportivos alcançados nas competições nacionais e internacionais, ficámos com um conjunto de dados que contribuem para compreender as decisões estratégicas das AD's e, sobretudo, alguns factores de desenvolvimento desportivo que são condicionados pela política desportiva regional.

#### Fase iii - IDRAM e AD's

Em múltiplos momentos resultantes da análise de documentação sobre a orgânica e as actividades das AD's e das sessões da observação das reuniões de Direcção, foram notórias as suas alusões ao papel do IDRAM, quer no que se reporta ao apoio e financiamento do movimento associativo em geral, quer na regulamentação do desporto na RAM. Foi neste contexto que se justificou a necessidade de descrever as relações de apoio do IDRAM ao movimento associativo, através da análise de vários documentos regulamentares, complementado com uma entrevista qualitativa ao respectivo Presidente.

#### Fase iv - Decisão estratégica das AD's

A utilização da observação como técnica de pesquisa de informação possibilitou a inferência e a recolha de dados importantes para compreendermos o processo de decisão em contexto natural. Assim, a observação participante das reuniões de Direcção e da Assembleia-geral visou, por um lado, verificar e acompanhar o processo de tomada de decisão e, por outro, identificar as determinantes internas e externas que influenciam as decisões das AD's. Conforme sugere Burgess (1997, p. 86), a interpretação dos significados e experiências dos actores sociais só pode ser levada a cabo através da participação dos indivíduos envolvidos na investigação. Por outro lado, a entrevista de natureza qualitativa aplicada aos PD's possibilitou a confrontação do ponto de vista do actor com os dados apurados nas fases anteriores, bem como assim o reforço e esclarecimento de algumas questões e dúvidas que estavam em suspensão.

Conforme foi referido anteriormente, o *design* da investigação, enquanto processo dinâmico e flexível, sofreu ajustamentos que decorreram da análise de documentação na primeira fase, das dificuldades e das reflexões e subquestões dos dados apurados na observação. A articulação e complementaridade das diversas técnicas de recolha de dados, desde que correctamente utilizada, constitui um potencial contributo para a compreensão dos

processos de análise qualitativa. Miles e Huberman (1994, p. 267) alerta-nos para uma das desvantagens do poder do investigador etnográfico quando se refere ao “monopólio vertical”, recomendando mesmo a triangulação dos instrumentos de pesquisa, sobretudo a observação, a entrevista e a análise de documento, como uma das estratégias metodológicas para minimizar este inconveniente. Por outro lado, há que ter em conta a necessidade de salvaguardar a fidelidade interna e externa na utilização de técnicas e procedimentos de pesquisa, que porventura sejam passíveis de suscitar algum enviesamento e subjectividade, originados a partir da interpretação do próprio investigador. No âmbito das ciências sociais Massey (1998), num trabalho de análise crítica sobre o uso da triangulação<sup>21</sup> como método, refere que:

“Once a proposition has been confirmed by two or more independent measurement processes, the uncertainty of its interpretation is greatly reduced. The most persuasive evidence comes through a triangulation of measurement processes” (p. 184).

A importância e o uso da triangulação tem sido evidenciada por inúmeros investigadores (Baikie, 1991; Guba & Lincoln, 1989; Jicki, 1983; Kirk & Miller, 1986; Knafl & Breitmayer, 1989; Miles & Huberman, 1994; Mathison, 1988; Webb et al., 1966), que a têm utilizado como método de análise e compreensão no âmbito dos estudos etnográficos, baseado nos pressupostos construtivistas. Miles e Huberman (1994) reforçam a relevância da triangulação como meio de utilização de várias fontes, técnicas e métodos no sentido da corroboração dos dados e da análise em profundidade:

“Perhaps our basic point is that triangulation is not so much a tactic as a way of life. If you self-consciously set out to collect and double check findings, using multiple sources and modes of evidence, the verification process will largely be built into data collection as you go. In effect, triangulation is a way to get to the finding in the first place - by seeing or hearing multiple instances of it from different sources by using different methods and by squaring the finding with others in needs to be squared with” (p. 267).

Assim sendo, as questões iniciais podem ser alvo de reformulação e renovação com base nas informações e interrogações que vão sendo colocadas no decurso da própria pesquisa. A flexibilidade é, assim, uma das grandes vantagens dos métodos qualitativos. Moreira (1994, p. 98) destaca que o investigador pode desenvolver os temas de pesquisa à medida que estes surgem e orientar o curso da investigação da forma que foi considerada mais pertinente, sem estar estritamente sujeito a uma fórmula prévia. No nosso processo de

---

<sup>21</sup> O conceito de triangulação tem origem na estratégia militar e foi importado pelos investigadores das ciências em 1956 por Campbell, como método múltiplo para medir e compreender a construção de um determinado fenómeno social.

investigação, à medida que avançávamos no terreno (análise dos documentos e observação de reuniões) e procurávamos atribuir determinados significados e categorias às informações, havia, complementarmente, necessidade de as esmiuçar através da utilização de técnicas mais adequadas e poderosas. É neste processo de pesquisa interligada, tal como refere Morse (1991) “simultaneous and sequential triangulation” (p. 122), que procuramos utilizar diferentes técnicas no sentido de afinar as subquestões de investigação e alicerçar a compreensão das intervenções de decisões dos actores em estudo.

## **8. Constrangimentos e reflexões críticas sobre a metodologia**

A metodologia de análise qualitativa permitiu recolher e integrar uma informação rica na sua intensidade e profundidade e proporcionou uma maior consistência para a compreensão dos processos de decisão, mas o papel do investigador, enquanto instrumento de pesquisa, torna a metodologia num processo dificilmente replicável para outras realidades organizacionais, tanto mais que a experiência do investigador no domínio do movimento desportivo associativo constituiu uma mais valia para aceder e comunicar com os participantes do estudo.

O tempo investido nas opções e decisões metodológicos tem de ser visto como um processo de colheita de frutos a longo prazo. A necessidade de revisitar certos textos e alterar as questões de investigação fez dispensar muitas energias e preocupações, mas foi essencial para criar os alicerces da “entrada no terreno”. Partilhamos o ponto de vista de Denzin e Lincoln (2000, p. 15), quando defendem que o campo da investigação qualitativa é definido, primeiramente, por uma série de tensões, contradições e hesitações e, só depois, se conquista consistência e confiança no percurso de investigação.

Em vários momentos do processo de investigação, fomos tentados a pesquisar informação acessória e complementar para a compreensão do problema central. Se, por um lado, precisamos de ter uma visão sistémica e integrada da estratégia das organizações, ainda para mais quando se estudam organizações que dependem fortemente do apoio da APR, numa outra perspectiva, não podemos perder o nosso fio condutor, isto é, centrar a nossa análise nas matérias e dados que respondem às nossas questões de investigação. Por isso, em todo o processo de investigação qualitativa em que se utilizam notas descritivas de reuniões de grupos, é essencial proceder à análise e redução dos dados, mesmo durante o processo de observação.

Também se deve realçar que uma das maiores dificuldades que se oferece ao investigador é minimizar os efeitos da subjectividade da realidade, ou seja, observar a realidade com o máximo de objectividade possível. Neste sentido, quando nos referimos à

elevada subjectividade, estamos a referir-mo-nos aos comportamentos e acções dos dirigentes em contexto organizacional e que não são facilmente objectiváveis nem categorizáveis.

Num outro sentido, a subjectividade pode também ser entendida como uma limitação e dificuldade do próprio investigador. Não obstante assumir-se este como um dos principais instrumentos de recolha de informação, é preciso ter em conta que todos os investigadores qualitativos devem estar conscientes das dificuldades colocadas pela sua própria subjectividade (Vieira, 1999, p. 94). Para evitar este problema, uma das estratégias do investigador é procurar permanecer um tempo mais longo na organização, aumentar as interacções com os observados e recolher outras informações que procurem acrescentar e completar o sentido dos significados que estão a ser analisados.

As palavras não têm acção nem forma. Quando se analisam textos que traduzem a estrutura interna e as decisões, devemos considerar igualmente as condições em que eles foram produzidos. Mais, os actores podem comunicar através de símbolos, gestos, códigos, metáforas, ironias, expressões, etc. e para todos os efeitos haverá sempre uma parte invisível e intangível no acesso às informações. Por isso, mais do que analisar o conteúdo de uma entrevista ou texto, é preciso ter em atenção as características do contexto onde foi produzida essa informação. Neste sentido, as notas descritivas devem conter a possibilidade de colocar as dúvidas e os comentários do observador que servem para caracterizar e contextualizar certas intervenções. Nentwich (2001, p. 241), com base no conceito de compreensão como um jogo de linguagem, realça o seguinte:

“Talking is part of an act – or a form of life. This implies that meaning of a word is identical with its performance and cannot be found in the word it self” (p. 241).

Num percurso de pesquisa e de redução da informação durante um período superior a um ano, e segundo um processo de integração das informações que foram recolhidas a partir das várias técnicas, tivemos, em alguns casos, de actualizar as informações dos documentos em análise. Por tal razão, e tendo em conta que os documentos são apresentados e produzidos de acordo com os *timings* da época (de cada uma das modalidades desportivas), os resultados apurados correspondem a diferentes processos e períodos de análise. Esta consideração assume uma relevância acrescida, se tivermos em linha de conta que a tomada de decisão sobre certos programas, como, por exemplo, o Programa de Apoio a Praticantes de Elevado Potencial (PAPEP), esteve adiado no decurso da época porque estava dependente dos apoios da APR. Estivemos, assim, perante circunstâncias e adversidades que alteraram o próprio plano estratégico, confirmando a necessidade das organizações terem também uma grande visão de adaptação e de gestão das emergências.

Muitos dos projectos de investigação qualitativa são percursos solitários levados a cabo por um trabalho árduo e intenso do investigador. Para além das questões da validade interna serem minimizadas pela adopção de várias técnicas e instrumentos de recolha de informação durante um processo dinâmico unitário, há que reconhecer que seria muito mais interessante, e até consistente, se tivéssemos oportunidade de fazer a investigação em equipa, particularmente nas fases de observação participante e de interacção com os dirigentes em contexto real.

## **Capítulo IV – Processo de Redução e Discussão dos Dados**

Este capítulo, por ser extenso, optou-se por dividir em quatro grandes fases que correspondem a quatro momentos distintos de recolha e interpretação dos dados: a fase i diz respeito à análise de documentação específica das AD's no sentido de conhecermos a missão e a estrutura organizacional deste nível de associativismo desportivo; a fase ii, corresponde à parte dos dados de natureza (predominantemente) quantitativa, na qual são descritos os principais indicadores desportivos relacionados com as modalidades desportivas do sector federado, particularmente no que diz respeito à competição; a fase iii complementa as duas anteriores e representa a análise documental e a realização de uma entrevista qualitativa ao Presidente do IDRAM sobre o papel e a relação deste organismo com as AD'S; a fase iv integra o processo de utilização das técnicas de observação das reuniões de Direcção (durante seis a sete meses), complementada pela entrevista qualitativa, e foi aquela em que se procura compreender e justificar os dados que emergiram nas fases anteriores. Esta fase, por ser a mais demorada e intensiva, foi dividida em três partes: na primeira, são descritos os procedimentos metodológicos e as técnicas de recolha de dados, incluindo as considerações e reflexões do observador, bem como o sistema de categorias; na segunda, são descritos todos os dados que explicam a estrutura organizacional e o processo e modelo de tomada de decisão; na terceira e última, encontram-se os dados referentes às fontes de poder interna e externa, a natureza da relação entre as AD's e os clubes desportivos e ainda a visão estratégica dos dirigentes associativos, segundo uma perspectiva de análise política e organizacional.

Para além de termos remetido para o final do relatório as principais conclusões e considerações, decidimos incluir em cada uma das fases, um número específico de conclusões, uma vez que a quantidade e especificidade dos dados que foram recolhidos e analisados em cada fase, recomendava uma síntese conclusiva e apontava extensões para as etapas seguintes.

### **Fase i - Análise descritiva da estrutura organizacional e dos objectivos das associações desportivas**

#### **1. Introdução**

A experiência acumulada como dirigente desportivo de um clube no período anterior ao estudo proporcionou-nos uma afinidade com determinados documentos regulamentares, bem como um conhecimento da orgânica e dinâmica do movimento associativo. Contudo, reconhecemos que as AD's de modalidade constituem um nível de associativismo muito

particular que decorre do enquadramento no tecido associativo como estruturas autónomas e intermédias e, provavelmente, alimentadas pelos apoios financeiros da APR.

Esta primeira fase do processo de estudo do grupo das onze AD's procura recolher informações no sentido de responder às três questões iniciais: qual é a missão das AD's? Quem são os responsáveis pelas decisões estratégicas? Quais são os planos e documentos estratégicos das AD's?

Só através da consulta dos documentos normativos e estratégicos das AD's poderemos recolher informações importantes para responder às questões enunciadas e formular novas questões e considerações, que serão retomadas nas fases seguintes do estudo. Seguramente que as informações que são descritas nesta fase do estudo não têm por objectivo imediato perceber a lógica das decisões estratégicas das AD's mas constituem um primeiro passo para percebermos o objecto social, a sua estrutura orgânica e a formulação das subquestões de investigação. Sabemos de antemão que um *design* de estudo que se circunscreve apenas à análise de documentação pode estar ferido de validade, na medida em que as decisões e acções dos dirigentes em estudo podem não estar necessariamente contempladas em documentos estratégicos. Por isso, e seguindo uma perspectiva sistémica do *design* de estudo, os dados que são apresentados nesta fase carecem de confirmação através de técnicas mais poderosas que são fornecidas a partir da participação e interacção do investigador com os sujeitos que estão a ser estudados.

De forma a evitar uma descrição excessivamente detalhada sobre a parte da estrutura e dos documentos estratégicos das AD's, decidimos apenas apresentar os dados considerados relevantes face às questões de investigação. No mesmo sentido, e do ponto de vista metodológico, nesta fase inicial de recolha e análise descritiva, não constitui um critério relevante a apresentação de dados por AD, mas sim a descrição de um conjunto de informações gerais que servem para responder às nossas questões. Só nas fases ulteriores, quando tivermos dados de natureza qualitativa interpretativa, apresentaremos informações mais detalhadas e discriminadas por cada organização.

## **2. Questões e subquestões de investigação**

Enquanto as questões de investigação foram formuladas *a priori*, as subquestões e as novas questões enunciadas no final desta fase de estudo foram emergindo, sendo consolidadas no decurso da análise da documentação das AD's. Complementarmente, optámos por adicionar uma coluna que enuncia as técnicas de recolha de dados utilizadas numa perspectiva de análise longitudinal e de corroboração das informações (triangulação).



**Quadro 14 - Questões e subquestões de investigação**

Questões de investigação	Subquestões	Técnicas
1. Qual é a missão das AD's?	1.1 Qual é a missão ou as finalidades que as AD's perseguem?	Análise dos estatutos e regulamento interno
	1.2 As actividades são orientadas apenas para a competição desportiva federada ou existem outras orientações?	Análise dos estatutos, regulamento interno e planos; observação e entrevista (triangulação)
2. Quem são os responsáveis pelas decisões estratégicas?	2.1 Quais são os órgãos sociais? 2.1.1 Quem são os sócios e que papel têm? 2.1.2 Quais são os órgãos com responsabilidade nas decisões estratégicas?	Análise dos estatutos, regulamento interno e observação (triangulação)
	2.2 Quais são as competências dos órgãos deliberativo e directivo?	Análise dos estatutos e regulamento interno, complementado com a observação
	2.3 Qual é o modelo de decisão dos órgãos deliberativo e directivo?	Análise dos estatutos e regulamento interno e observação (triangulação)
3. Quais são os planos e os documentos estratégicos das AD's?	3.1 Quais são os objectivos estratégicos das AD's?	Análise do plano estratégico ou plano de actividades
	3.2 Quais são os documentos que caracterizam as decisões estratégicas?	Análise dos planos estratégicos, de actividades e programas
	3.3 Quais são as decisões estratégicas e os programas?	Planos estratégicos e programas de actividades
	3.4 Quais são os resultados e indicadores das AD's?	Análise da demografia federada e indicadores desportivos regionais
	3.5 Qual o período de aplicação dos planos face aos mandatos?	Análise dos estatutos e regulamento interno

Nota: apesar de as questões serem apresentadas por ordem numérica, nalguns casos são analisadas simultaneamente ou mesmo inversamente à ordem pela qual é colocada.

### 3. Análise documental

Foram solicitados (primeiro por via formal<sup>22</sup> e posteriormente por contacto informal), todos os documentos das AD's susceptíveis de descreverem a missão, a estrutura, a estratégia e os princípios fundamentais que suportam as actividades das organizações em estudo, nomeadamente: os estatutos, o regulamento interno, os planos estratégicos ou de actividades, os programas de desenvolvimento da modalidade e outros que suscitassem interesse para a investigação, por exemplo, os códigos de ética (caso existissem).

Inicialmente, e com base nas questões de investigação que nos serviram de orientação, procedemos a várias leituras flutuantes sobre os documentos, no sentido de conhecer os

<sup>22</sup> Através de ofício do Departamento de Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira (Vd. anexo A1) que convida as AD's a fazer parte do estudo e da carta do investigador a explicitar os objectivos, a autorização e as condições asseguradas (Vd. anexos A2, A3 e A4).

pontos chave do texto e, progressivamente, procurámos precisar os documentos e alguns elementos que iriam ser alvo de análise e de estudo mais particular. De salientar que nem todas as AD's dispõem dos mesmos documentos, nem adoptam a mesma denominação, por exemplo: regulamento geral e regulamento interno podem corresponder exactamente ao mesmo tipo de documento. O quadro seguinte dá-nos uma perspectiva resumida da constituição do *corpus*, desenvolvida na fase inicial do processo de recolha de dados.

**Quadro 15 - Documentos analisados nas onze associações desportivas**

<b>Documentos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Período de aplicação</b>
Estatutos	11	Ilimitado
Regulamento Geral ou Regulamento Interno	8	Ilimitado
Plano de Actividades ou Planeamento Desportivo	7	Época Desportiva
Plano de Actividades e Orçamento	2	Época Desportiva
Calendário Regional de Provas	1	Época Desportiva
Projecto Integrado de Desenvolvimento 2000 -2004	1	Ciclo Olímpico
Plano de Actividades – quadriénio 2000 -2004	1	Ciclo Olímpico
Boletim Informativo	1	Trimestral

O documento presente em todas as AD's é o designado por estatutos (obrigatório para a constituição oficial de qualquer AD) e dele fazem parte todos os aspectos relacionados com o objecto ou a natureza da actividade social - as finalidades da organização, a constituição e as competências dos órgãos sociais, as categorias dos sócios, etc. Em algumas AD's, os estatutos não explicitam determinadas matérias que são da competência dos órgãos sociais, preferindo remeter para o documento complementar, designado por regulamento geral ou regulamento interno, informações mais específicas e susceptíveis de serem regulamentadas no âmbito deste documento. Estes dois tipos de documentos foram considerados essenciais para podermos ter, por um lado, um conjunto de informações que nos ajudaram a caracterizar a missão e a estrutura organizacional das AD's e, por outro, serviram para aferir as questões subjacentes ao processo de funcionamento e de decisão estratégica, a utilizar na fase posterior da investigação.

Um outro aspecto que mereceu a nossa atenção foi o facto de nenhuma das AD's em estudo ser portadora de um documento designado por plano estratégico, nem tão pouco se verificou a utilização da palavra estratégia nos títulos dos documentos identificados. O que se constatou foi que o chamado plano de actividade ou planeamento da época desportiva, com periodicidade anual foi o documento mais importante para a caracterização das actividades e

dos objectivos anuais destas organizações, conforme veremos mais adiante.

Finalmente, apenas duas AD's apresentaram documentos quadriénios coincidentes com o Ciclo Olímpico, designados por “Projecto integrado de desenvolvimento 2004” (AD 2) e “Plano de actividades - quadriénio 2000 - 2004” (AD 11). Todavia, desconfiámos da eficácia dos documentos porque não vislumbrámos preocupações de aferição, de avaliação ou, no mínimo, de acompanhamento dos objectivos e das actividades descritas nos citados documentos. Aliás, todo o movimento desportivo e as organizações em geral, não obstante os planos estratégicos, devem procurar adoptar uma gestão que requer uma avaliação das acções de forma sistemática e contextualizada, consubstanciado no referencial teórico que reforça a importância da aprendizagem organizacional e da reflexão estratégica em detrimento do planeamento estratégico (Cunha & Rego, 2002, p. 26 e 27; Weick, 2000, p. 225).

Com os primeiros passos da análise documental, pretendeu-se encontrar os conceitos relacionados com a estrutura organizacional e as decisões estratégicas das AD's. Adicionalmente, a partir da análise dos conceitos identificados, construímos as subquestões de investigação, levantámos novas dúvidas e afinámos as questões. Houve, portanto, a intenção de alicerçar os conceitos e a validade das questões de investigação, através de uma abordagem predominantemente indutiva, baseando-se na leitura reflexiva sobre os dados que foram emergindo. Esta característica dinâmica e flexível do processo de investigação foi reafirmada e apadrinhada em várias fases do estudo, embora com maior incidência na fase da observação das reuniões de Direcção, quando se procura descrever e interpretar as determinantes da tomada de decisão dos dirigentes desportivos.

No que respeita à análise das competências dos órgãos principais (Direcção e Assembleia-geral) adoptámos a técnica de *análise de conteúdo* (Vala, 1986, p. 110 e 112), a partir da exploração do teor dos documentos e com uma categorização predominantemente *a priori*. Os documentos encontravam-se classificados e divididos segundo critérios e dimensões que apresentavam interesse científico face aos nossos “faróis” (questões) de investigação. Assim, por exemplo, apurámos a categoria órgãos sociais com as seguintes dimensões: definição, competência e modelo de deliberação.

Muitas destas informações, por serem muito exaustivas e textualmente extensas foram remetidas para anexos. Estes foram, regra geral, organizados por quadros de que consta parte integral do texto referente a cada uma das organizações e, no lado direito, adicionámos um comentário síntese à informação recolhida.

Nesta fase de análise descritiva das informações documentais, não aplicámos procedimentos de fidelidade intra ou intercodificador, uma vez que a maioria dos documentos apresentados já se encontravam classificados segundo determinados critérios adoptados pela

organização. Por outro lado, mais importantes do que os dados e conclusões que pudessem ser apurados nesta fase da investigação, eram as questões e subquestões que pudessem emergir para as fases da observação e da entrevista.

#### 4. Missão e finalidades

A análise dos estatutos e do regulamento interno permitiu-nos recolher algumas informações que traduziam a missão e as finalidades das AD's regionais. De forma explícita o conceito missão não foi encontrado nos documentos enunciados, contrariamente aos fins ou às finalidades que serviram para aprofundar o objecto social e as principais atribuições das AD's. Assim, segundo uma abordagem transversal e global dos documentos, pudemos encontrar algumas características comuns à maioria das AD's:

- a) pessoa colectiva de direito privado constituída sob a forma de AD sem fins lucrativos;
- b) têm por fins a divulgação, promoção, organização e regulamentação da prática de uma determinada modalidade desportiva;
- c) têm expressão no território da RAM mas reconhecem o poder emanado das respectivas federações portuguesas (de modalidade), na medida em que estão sujeitas às suas directivas e regulamentos;
- d) estabelecem relações de parceria e de colaboração com a APR e, no âmbito nacional, com a respectiva federação e em alguns casos, com a federação internacional;
- e) representam e defendem os interesses dos seus associados, na sua grande parte os clubes desportivos, seus filiados;
- f) para além dos fins, as suas competências são vastas e colocam-se a vários níveis da gestão do desporto: planeamento desportivo, regulamentação e organização de provas competitivas regionais, organização de eventos desportivos, gestão dos recursos humanos e financeiros da AD e celebração de contratos.

No que respeita aos valores sociais do desporto associados à ética e ao *fair-play*<sup>23</sup>, apenas as AD's 6 e 12 contemplavam no texto dos seus estatutos (no artigo “fins”)

---

<sup>23</sup> Ao longo dos últimos anos, as organizações nacionais e internacionais com responsabilidades na regulamentação, fiscalização e promoção de um “desporto ético” têm aumentado as suas preocupações em matéria de prevenção e sanção. Em Portugal, por exemplo, a Lei de Bases do Desporto (Lei n.º 30/2004 de 21 de Julho) consagra uma maior responsabilidade do Estado através de um conselho de ética desportiva, com poderes diversos no combate à dopagem e à violência e demais desvios no desporto, assim como acções de promoção do voluntariado (Vd. DR N.º 170 I Série A, Artigo 16º, p. 4469).

considerações sobre o respeito pela ética desportiva:

“Defender os princípios fundamentais da ética desportiva, em particular, nos domínios da lealdade na competição, verdade do resultado desportivo e prevenção e sancionamento da violência associada ao desporto, da dopagem e da corrupção do fenómeno desportivo” (artigo 4º, alienas j e l, respectivamente).

No geral, as AD's não enunciam, explicitamente, nos seus documentos principais - estatutos e regulamento interno - uma orientação vocacionada para a promoção do *Desporto para todos*, nem para outros segmentos de mercado desportivo para além do sector federado-competitivo. Pelo contrário, o que se conseguiu apurar, ainda que de uma forma provisória e implícita, foi que as principais preocupações prendem-se com as provas competitivas federadas, muitas delas ao mais alto nível, isto é, eventos e torneios de cariz mundial. Realçamos algumas palavras encontradas no artigo dos fins e do objecto social que reforçam este nosso entendimento: organizar os campeonatos regionais, organizar provas nacionais e internacionais (eventos desportivos), representar a RAM a nível nacional e internacional através das suas selecções regionais e regulamentar as competições desportivas regionais<sup>24</sup>.

Na análise da missão e das finalidades dos estatutos e regulamentos internos, apenas nos objectivos da AD (11) conseguimos apurar uma referência particular ao *Desporto para todos*:

“(…). Estabelecer e manter relações com todas as entidades que desenvolvem a promoção e programação da modalidade, proporcionando a prática a toda a gente” (Artigo 14º, alínea h).

Nas fases seguintes, através da utilização de técnicas de recolha de dados mais poderosas, apresentamos dados que nos permitem fazer uma análise mais aprofundada sobre a generalização da prática das modalidades, para além da vertente desportivo-competitiva.

## **5. Estrutura organizacional**

### **5.1 Regime jurídico**

As AD's regem-se por estatutos próprios, regulamentos internos, regulamentos da respectiva Federação e por demais legislação aplicável à natureza da organização (AD sem fins lucrativos). Em alguns casos<sup>25</sup> também encontrámos referenciado nos estatutos que as actividades destas organizações se regem pelos princípios orientadores do IDRAM ou ainda

---

<sup>24</sup> Vd. anexo B3 sobre a missão e finalidades das AD's para uma informação mais completa e precisa.

<sup>25</sup> A consulta do anexo B4 - regime jurídico permite recolher mais informações que ajudam a perceber o enquadramento jurídico das AD's.

pelo IDP ou pelas federações internacionais. Em várias partes dos estatutos de algumas AD's, apurámos que as suas actividades estão dependentes das directrizes e dos regulamentos da respectiva federação portuguesa. Estes dados despoletaram duas questões essenciais que interessa aprofundar e compreender:

- qual é o grau de (in)dependência das AD's em relação às federações?
- até que ponto as AD's que se enquadram no território da RAM e, por consequência, sujeitas às orientações políticas e estratégicas do desenvolvimento desportivo autónomo<sup>26</sup>, são ou não compatíveis com as directrizes e regulamentos das federações nacionais?

Estas duas questões mereceram a adopção de instrumentos e técnicas de pesquisa mais poderosas (observação e entrevista), passíveis de fornecerem informações que nos ajudassem a compreender as relações de parceria e de interdependência organizacional.

## 5.2 Categorias de sócios

Os sócios que constituem uma AD são, regra geral, os clubes ou associados que nela se encontram filiados. Segundo a análise dos estatutos destas organizações, pudemos aferir pelo menos três categorias de associados: os ordinários, que constituem os clubes ou colectividades desportivas; os honorários, que constituem pessoas ou organizações distintas pelos serviços relevantes prestados e os de mérito, que representam os agentes ligados à modalidade e que, por reconhecido contributo, sejam dignos dessa distinção.

**Quadro 16 - Categorias de sócios das associações desportivas**

<b>Categorias</b>	<b>Definição</b>
Sócios ordinários ou efectivos:	Os clubes e outras instituições que, legalmente constituídas na RAM, pratiquem a modalidade, aceitem os estatutos e deliberações da Assembleia-geral, e que estejam filiados na AD.
Sócios de mérito:	Os desportistas, os dirigentes desportivos, árbitros ou quaisquer outras pessoas ligadas à modalidade que, por merecimento ou reconhecidos serviços, se revelem ou tenham revelado dignos dessa distinção.
Sócios honorários:	Pessoas singulares ou colectivas julgadas merecedoras desta distinção pelos serviços relevantes prestados à modalidade.
Sócios fundadores:	Todos aqueles clubes que outorgaram a escritura de constituição da associação.

Fonte: estatutos e regulamentos internos das AD's de modalidade da RAM, Outubro de 2003.

<sup>26</sup> A palavra autonomia pretende reforçar o direito consagrado no Estatuto Político-Administrativo da RAM (Lei n.º 130/99 de 21 de Agosto) no que concerne ao poder de legislar sobre matérias de interesse específico, como é o desporto (Vd. DR. N.º 169, de 22 de Julho de 1999, Artigo 40º, alínea s), alterado pela Lei n.º 12/2000, de 21 de Junho.

O quadro 16 apresenta as respectivas categorias, incluindo também uma quarta: os sócios fundadores.

Não obstante estas categorias serem praticamente utilizadas por todas as AD's, pelo menos no seu espírito e substância, encontramos algumas particularidades ao nível dos sócios ordinários que interessa destacar: na AD 6, podem ser sócios os representantes de praticantes desportivos, treinadores, árbitros e juizes. Todavia, só gozarão dessa qualidade se estiverem constituídos legalmente como pessoas colectivas de direito privado sem fins lucrativos e desde que se encontrem sediados na RAM; na AD 7, podem ser sócios ordinários as pessoas singulares que na RAM se dediquem à prática da modalidade e estejam filiados na respectiva federação. Esta AD classifica os sócios ordinários em duas subcategorias: os sócios colectivos, que são os clubes ou secções de modalidade sediados na RAM e que sejam filiados na federação respectiva, e os sócios individuais, que são as pessoas singulares residentes na RAM e que sejam filiados na mesma federação<sup>27</sup>; nas AD's 2 e 12, as sociedades anónimas desportivas da modalidade, constituídas de acordo com a legislação portuguesa e sediadas na RAM, podem ser associadas destas organizações.

Tal como a generalidade dos clubes desportivos, os sócios que constituem as AD's têm direitos e deveres que se encontram explicitados nos seus estatutos. Pela análise de conteúdo do texto contemplado nos deveres e direitos dos sócios<sup>28</sup>, verificámos também que estão consagrados os princípios da liberdade e da democracia na escolha dos órgãos sociais, reforçados pela alusão das suas responsabilidades no processo de tomada de decisão na Assembleia-geral, por exemplo, ao nível da discussão e aprovação da alteração do regulamento interno. Também reparámos que praticamente em todas as AD's os estatutos consagravam aos clubes um papel essencial na colaboração e organização de provas promovidas pela AD. Revelamos ainda o poder consagrado aos sócios na discussão e aprovação dos documentos que reportam a gestão da actividade das AD's, estando consignados em todas elas o direito e dever de participação no processo de discussão e aprovação dos relatórios e contas.

Nesta parte dos documentos consultados, não conseguimos identificar, pelo menos de forma explícita, referências às decisões estratégicas, embora noutras partes dos documentos, tivéssemos encontrado um indicador importante: os mandatos da maior parte das AD's são de

---

<sup>27</sup> Nestas duas AD's estamos perante modalidades desportivas individuais que apresentam determinadas características e, muito provavelmente, grupos de agentes desportivos que detêm algum poder no contexto da própria actividade competitiva.

<sup>28</sup> Vd. anexo B6 - categorias, admissão, deveres e direitos dos associados.

quatro anos, havendo uma preocupação de fazer coincidir este período com o ciclo olímpico.

### 5.3 Órgãos sociais

Em todas as AD's estudadas existem três órgãos sociais que podemos considerar essenciais e indispensáveis para a sua sustentação e legitimação das actividades da organização: a Assembleia-geral, como órgão soberano e deliberativo por excelência; a Direcção, enquanto órgão colegial de administração e gestão dos objectivos e das actividades, e o Conselho Fiscal, que representa a subestrutura de natureza financeira que se responsabiliza pela fiscalização da actividade da AD. Nos documentos estudados, e considerando a natureza específica de intervenção em certos domínios, como, por exemplo, as questões disciplinares ou de nomeação de árbitros/juízes, existem órgãos integrados na AD e que gozam de um certo grau de autonomia<sup>29</sup>.

**Quadro 17 - Órgãos sociais das associações desportivas**

Designação	Frequência
Assembleia-geral	11
Direcção	11
Conselho Fiscal ou Conselho de Contas	11
Conselho Jurisdicional ou/e Disciplinar	10
Conselho Regional de Arbitragem ou de Ajuizamento	9
Conselho Técnico ou Departamento Técnico	8
Conselho Disciplinar	5

Em nove AD's foi identificado o Conselho Regional de Arbitragem (ou outra denominação análoga), com funções de coordenação e administração da actividade de arbitragem regional, aprovação das normas reguladoras das actividades desportivas e programação das acções de formação dos árbitros e juízes de provas.

Com funções de apoio e de coadjuvação à Direcção, em matéria de fomento e desenvolvimento da modalidade e, sobretudo, na gestão dos assuntos mais técnicos e

---

<sup>29</sup> Não é objectivo do trabalho de investigação aprofundar as atribuições dos diferentes órgãos que constituem as AD's. Pretendemos, sim, aprofundar e compreender a natureza da decisão estratégica do órgão que tem responsabilidade na condução dos destinos da organização - a Direcção. Assim, para uma consulta mais aprofundada, recomendamos a leitura dos Estatutos das AD's, até porque o grau de autonomia técnica de cada órgão vai depender em grande medida da autoridade e da responsabilidade de que gozam os seus membros, fruto das exigências específicas do cargo para o qual estão eleitos ou nomeados. A título de exemplo, o órgão Jurisdicional é presidido, obrigatoriamente, por um licenciado em Direito.



desportivo-competitivos, foi identificado nos estatutos e regulamento interno de oito AD's um órgão designado por Conselho Técnico ou Departamento Técnico ou, ainda, por Comissão Técnica. Sendo um órgão não eleito mas nomeado pelo PD (em alguns casos pela própria Direcção), não descortinámos informações completas e esclarecedoras quanto à sua constituição e atribuições. No entanto, remetemos esta análise para a segunda parte da fase IV deste capítulo, quando descrevermos e interpretarmos as competências dos diversos actores organizacionais e as unidades de apoio à tomada de decisão da Direcção, despoletadas nas notas de observação das reuniões que tivemos oportunidade de assistir.

Das onze AD's, nove tinham um mandato de quatro anos, embora as outras duas dispusessem de um mandato de dois anos com possibilidade de se prolongar por quatro anos. Fruto dos dados recolhidos nos regulamentos internos, e com base nas alterações efectuadas nos últimos anos por algumas AD's, constatámos que havia uma nítida intenção de fazer coincidir os mandatos dos órgãos pelo período de quatro anos, de preferência coincidindo com o ciclo olímpico. Daqui emerge a seguinte questão:

- até que ponto o mandato mais alargado (quatro anos) constitui uma condição importante para as decisões estratégicas referentes às participações dos atletas ou equipas nas competições com fortes possibilidades de apuramento aos Jogos Olímpicos?

Neste sentido, interessa identificar a origem (quem e onde?) e a natureza da decisão estratégica. No estudo da estratégia das federações desportivas no Ciclo Olímpico 1996, e no que respeita à natureza da decisão estratégica, Correia (2000, p. 30), chegou à conclusão de que os presidentes das federações, os dirigentes, o Governo e os atletas de alta competição, eram aqueles que mais influenciavam a decisão das federações desportivas de modalidade.

A análise dos documentos normativos não identificou quaisquer restrições em termos de limitação de mandatos dos titulares dos órgãos sociais. Pelo contrário, no artigo que aborda esta dimensão<sup>30</sup>, era admissível a reeleição dos membros dos órgãos sociais. Esta questão, perante a qual havia alguma esperança que a Lei de Bases do Desporto de então (Lei n.º 30, de 21 Julho de 2004) viesse regular, objectivamente, a limitação de mandatos dos membros titulares, na realidade veio remeter para as federações a definição da limitação de mandatos. Do nosso ponto de vista, perdeu-se uma excelente oportunidade para renovar e estimular a entrada de novos elementos no dirigismo desportivo, apesar de se reconhecer o contributo extraordinário que os dirigentes benévolos associativos têm proporcionado ao

---

<sup>30</sup> Vd. DR N.º 170 de 21 de Julho I Série A, Artigo 23º, p. 4470.

desenvolvimento desportivo nacional (Carvalho, 1997, p. 149)<sup>31</sup>.

Actualmente (Maio de 2006) temos algumas esperanças de que o Governo da República retome a questão da limitação de mandato dos titulares dos órgãos sociais das federações e AD's desportivas na futura Lei de Bases do Desporto.

No que respeita à tipologia e periodicidade das reuniões dos órgãos Direcção e Assembleia-geral, identificámos dois tipos de reuniões a salientar: as ordinárias e as extraordinárias. A Assembleia-geral, sendo o órgão soberano que tem autoridade para aprovar os principais documentos que regem e dão corpo à organização (por exemplo, plano de actividades e orçamento), reúne ordinariamente uma vez por ano, sendo geralmente efectuada antes do final da época desportiva (entre Março a Junho). Esta reunião serve geralmente para aprovação do relatório e contas do ano civil anterior, apresentado pela Direcção e sob parecer do Conselho Fiscal. No entanto, três AD's realizavam duas reuniões ordinárias, uma na mesma altura referida anteriormente, e a outra até Dezembro de cada ano, para apresentar, discutir e votar o plano de actividades e o orçamento para o ano seguinte.

De uma maneira geral, as reuniões extraordinárias são efectuadas sempre que haja matéria que justifique a sua convocação: por decisão da Mesa ou do Presidente da Assembleia-geral; a pedido da Direcção ou de um dos outros órgãos que tenha competência para tal; por requerimento fundamentado dos sócios, de acordo com as normas estatutárias.

Ao nível das reuniões da Direcção, e uma vez que estamos perante um órgão de gestão desportiva, as reuniões eram realizadas semanalmente (em seis AD's), ou pelo menos uma vez por mês (em quatro AD's). Partindo dos dados dos estudos efectuados ao nível das AD's e clubes portugueses que indicam que a generalidade dos dirigentes desportivos são voluntários (Carvalho, 2001, pp. 55-58; Correia & Pereira, 2002, p. 6; Dias, Rodrigues & Sousa, 2003<sup>32</sup>; Oliveira, 2003, p. 143; Sousa, 1988, p. 71) e dedicam um reduzido tempo semanal, pareceu-nos oportuno questionar:

- até que ponto uma gestão baseada numa reunião mensal ou semanal era compatível com as necessidades da gestão dos recursos da AD e a resolução de problemas em tempo útil? Ou, então, interessaria saber se a tomada de decisão seria repartida ou delegada noutra nível

---

<sup>31</sup> O autor conota o dirigente desportivo benévolo com “o homem dos sete ofícios”, na medida em que tem sido chamado a intervir em todas as funções de gestão desportiva face à inexistência de profissionais com funções de apoio aos dirigentes associativos. Vd. *O Dirigente Desportivo Voluntário*. Livros Horizonte, pp. 133-149.

<sup>32</sup> No seminário realizado no âmbito da Licenciatura em Educação Física e Desporto/Ramo Gestão do Desporto da Universidade da Madeira, apurou-se que 97% de um total de 94 dirigentes desportivos inquiridos, correspondendo a uma amostra aproximada de 5% dos dirigentes da RAM, eram voluntários.

de gestão desportiva (por exemplo, Departamento Técnico) ou num profissional que tivesse autoridade para tal (por exemplo, o Director Executivo). Em todo o caso, à luz dos documentos regulamentares, o PD poderia reunir a Direcção sempre que tal se justificasse, ou mesmo tomar decisões em consonância com os restantes elementos sem ter, necessariamente, que estar em reunião presencial. Estávamos, assim, perante um ou mais modelos de reunião e, consequentemente, de tomada de decisão que interessaria aprofundar em articulação com os níveis de gestão desportiva e administrativa situados abaixo da Direcção.

Aproveitando o quadro identificador dos principais órgãos sociais, seleccionamos aqueles que supostamente tinham maiores responsabilidades na tomada de decisão estratégica das AD's, nomeadamente: a Direcção, enquanto órgão de gestão dos objectivos e recursos da organização; a Assembleia-geral, enquanto órgão máximo ao nível da discussão e aprovação dos planos e dos documentos estratégicos. Tendo por base uma opção metodológica, decidimos incluir também o Conselho Técnico ou Departamento Técnico, por ser um órgão da confiança directa da Direcção e ter por missão a execução dos planos de actividades elaborados pela Direcção. Posteriormente, fizemos uma pesquisa dos membros que constituíam cada um destes órgãos e, através de uma análise de frequência, quantificámos cada uma das categorias, dando origem aos dados do quadro seguinte:

**Quadro 18 - Órgãos sociais e denominação dos respectivos membros**

Órgão social	Membros	Frequência
Assembleia-geral (mesa)	Presidente	11
	VP	6
	Um Secretário	6
	Dois secretários ou dois elementos	5
Direcção	Presidente	11
	VP	10
	Vogal ou Vogais	7
	Secretário ou Secretário-geral	5
	Tesoureiro	4
	VP para a área administrativa	2
	VP para a área Desportiva	2
	Presidente Adjunto	1
	Director Executivo	1
	Directores	1
Conselho Técnico ou Departamento Técnico	Presidente ou DT	3
	Vários membros ou elementos	3
	Vogais	2
	Director ou Coordenador	1
	Técnico	1
	Secretários	1

Passaremos a descrever as competências dos três órgãos de forma a dispormos de informação mais completa sobre a estrutura organizacional.

#### 5.4 Competências da Assembleia-geral

Na análise do texto das competências da Assembleia-geral, foram utilizadas três unidades de registo: a primeira, a palavra - verbo, no sentido de identificar a função do órgão, a segunda, a frase - substantivo, no sentido de identificar o assunto ou objecto que estava a ser referido e, finalmente, a fim de verificar a predominância de uma unidade sobre a outra, considerámos ainda a unidade de enumeração - frequência de ocorrência. Com base no processo de análise de conteúdo de indução *a posteriori*, conseguimos apurar as oito categorias respeitantes às competências da Assembleia-geral que são apresentadas no quadro seguinte.

**Quadro 19 - Competências da Assembleia-geral**

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>
Eleição e destituição dos órgãos sociais	22
Deliberação sobre sócios (admissão, atribuição de mérito e suspensão)	21
Discussão e aprovação de documentos (planos, relatórios, estatutos, etc.)	16
Apreciação e resolução de omissões e recursos	16
Linhas gerais de orientação	12
Aplicação de taxas (quotas e jóias) e sanções	7
Autorização de aquisição de bens imóveis	4
Proposta de amnistia (à federação)	2

Uma análise global dos resultados da quadro permitiu-nos chegar à conclusão de que a Assembleia-geral é o órgão soberano onde se tomam as decisões respeitantes à constituição dos corpos gerentes ou órgãos sociais e, por consequência, também se procede à discussão e aprovação dos documentos essenciais, nomeadamente: estatutos, regulamentos, planos de actividades e relatórios. Uma vez que é nesta assembleia que se encontram representadas todas as partes da organização, através da qual os sócios também têm o direito e dever de participação, as deliberações sobre admissão de associados, a proclamação de sócios honorários e de mérito tal como, a concessão de louvores e medalhas, foram das funções mais encontradas.

Apesar de não termos encontrado atribuições explícitas em relação às decisões estratégicas ou aos objectivos de longo prazo, as linhas gerais de orientação da organização são apreciadas e aprovadas também na Assembleia-geral, nomeadamente, e passando a

menção: acautelar e deliberar sobre os interesses da modalidade, dos associados e da AD (seis AD's); aprovar e resolver a filiação da AD em organismos nacionais e internacionais (três AD's); apreciar e votar as linhas gerais de actuação (duas AD's) e apreciar e votar os programas de gestão propostos pela Direcção (uma AD). Para uma consulta mais detalhada das competências da Assembleia-geral, recomendamos a leitura do anexo B7.

### **5.5 Competências da Direcção**

Tal como realizámos com a análise das competências da Assembleia-geral, procedemos a várias leituras dos estatutos e regulamento interno a fim de listar todas as funções com base em duas unidades de registo: a palavra verbo e a frase ou palavra que identifica o assunto ou o tema. Tendo em conta a diversidade e elevada quantidade de atribuições apuradas, optámos ainda por utilizar a unidade de registo de enumeração, com o objectivo de quantificar a frequência das competências encontradas.

Em primeiro lugar, constatou-se uma grande variedade de atribuições da Direcção em especial as que se referem aos domínios: da execução e aplicação das deliberações e normas que regem a actividade desportiva das AD's; da gestão e administração de toda área administrativa e financeira; da elaboração e planificação de documentos (relatórios, orçamentos, planos de actividades desportivas) e ainda da apresentação de propostas aos seus associados através dos órgãos próprios.

Em segundo lugar, foram constituídas catorze categorias de atribuições com base na identificação das características similares das unidades de registo. A análise descritiva das categorias apuradas permite-nos concluir que estamos perante um tipo de organização que congrega diferentes níveis de gestão do desporto, desde a planificação e regulamentação da actividade desportiva, até à execução das deliberações, passando pela contratação, nomeação e gestão de recursos humanos, entre outras funções ligadas às actividades e aos recursos diários da AD. Assim sendo, e se combinarmos as categorias apuradas com os membros ou cargos que constituem a estrutura organizacional, apresentada na página 225, concluiremos que, em geral, as AD's se caracterizam por uma estrutura relativamente ampla, multifacetada e dividida por áreas de intervenção, cuja presidência se encontra apoiada por um Vice-presidente (VP) e, em alguns casos, por vários vices. Registámos, contudo, que algumas destas funções podiam ser coadjuvadas e apoiadas pelo Conselho ou Departamento Técnico, sobretudo as que diziam respeito ao domínio técnico-desportivo da prática da modalidade, por exemplo: organização e coordenação de competições desportivas; elaboração de regulamentos desportivos e de calendários; definição dos programas das selecções de atletas e promoção da modalidade junto dos associados.

**Quadro 20 - Competências da Direcção**

<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Frequência</b>
Execução e aplicação	Estatutos e regulamentos, deliberações, lei, actas	41
Gestão de recursos	Fundos, bens, pessoal, secretaria, contabilidade, conflitos	38
Elaboração e planificação	Relatório e contas, propostas de estatutos, orçamentos, planos, inventário	36
Proposição ou submissão	Relatórios, estatutos, regulamentos, calendários, taxas, pareceres	27
Nomeação e designação	Comissões, representantes na federação, selecções, directores	18
Apreciação e resolução	Recursos, infracções disciplinares, pareceres, casos omissos	17
Comunicação e divulgação	Relatório, esclarecimentos, classificações, recursos, penalidades	16
Admissão, demissão e suspensão	Sócios, pessoal técnico, representante	14
Reconhecimento e promoção	Louvores, incentivos, ordem e disciplina	14
Organização e coordenação	Competições, selecções regionais, serviços internos, cursos, fichas	14
Solicitação ou requisição	Pareceres, reuniões de órgãos sociais	12
Representação	AD em actos oficiais	7
Fiscalização	Provas desportivas	3
Convocação	Reuniões com clubes	1

Em termos de decisões estratégicas, não conseguimos apurar, explicitamente, qualquer referência no âmbito das competências deste órgão. Apenas foram inferidas funções de elaboração do plano anual de actividades, do calendário de provas, dos regulamentos gerais e específicos da modalidade e ainda da orientação dos destinos da AD. Esta última pareceu-nos provavelmente, a atribuição que mais se aproxima das questões de orientação estratégica, embora de forma imprecisa e abstracta. Neste sentido, pensamos que, regra geral, as decisões principais das AD's são programadas em ciclos anuais, coincidentes com a época desportiva, de que é exemplo a elaboração e aprovação do plano anual de actividades, pese embora os seus mandatos salvaguardem ciclos quadrienais e tendencialmente coincidentes com o ciclo olímpico. A questão que mereceu, mais uma vez, ser alvitada relacionava-se com a capacidade de gestão estratégica da organização:

- quais foram as decisões estratégicas que apresentaram resultados superior a um ano, e numa dimensão prospectiva, qual era a visão estratégica do PD das AD's?

Uma outra questão que mereceu a nossa atenção e suscitou algum interesse na investigação foi saber até que ponto o órgão de Direcção que pratica as mais variadas funções e níveis de gestão desportiva dispunha ou não de uma estrutura ou de um dirigente

profissional. Os dados recolhidos através da observação das reuniões de Direcção e a entrevista ao PD irão responder a esta dúvida.

Mereceram ainda um destaque especial as funções respeitantes à apreciação e aprovação de questões disciplinares e recursos. Não sendo da competência de todas as direcções das AD's, uma vez que existiam três que dispunham de Conselho Disciplinar, são sempre matérias que envolvem algum risco e, por consequência, exigem procedimentos e técnicas de análise mais cuidadas. Neste âmbito, a tomada de decisão era provavelmente auxiliada por outros órgãos que forneciam informações e pareceres consubstanciados nos regulamentos disciplinares e nos estatutos, nomeadamente o Conselho Jurisdicional. Um dado curioso foi o facto de em apenas três das onze AD's estudadas termos encontrado, ao nível das atribuições da Direcção, a mediação de conflitos entre os associados.

Para além das atribuições do órgão directivo, poderíamos descrever as competências próprias do PD no processo de gestão desportiva nas sete AD's em que detinha um poder peculiar. No entanto, nesta fase do estudo, esta distinção não faria muito sentido, uma vez que se esperava que a observação das reuniões de Direcção viesse a apurar informação mais rica e consistente sobre o papel e o poder do dirigente máximo (determinantes políticas de origem interna).

Todas as onze AD's adoptaram o modelo de vice - presidência (VP), excepto uma que era constituída por vários membros, cabendo ao PD a definição da estrutura interna. À luz dos regulamentos, o VP era o elemento chave no apoio ao PD, na medida em que o auxiliava e o substituía nas suas faltas ou impedimentos, desempenhando ainda todas as funções que lhe eram solicitadas pelo dirigente máximo. Por não ter expressão suficiente no elenco directivo da maioria das AD's, e também porque não pretendíamos aprofundar o nível de intervenção da vice - presidência (mas sim da Direcção enquanto órgão de decisão e gestão), remetemos para os estatutos das AD's informações mais detalhadas.

Consideradas as onze AD's, apenas na AD 2 identificámos o cargo de Director Executivo, embora em alguns casos existisse a possibilidade da Direcção nomear ou designar um secretário técnico, um director ou outro elemento para o desempenho de funções que lhe fossem delegadas. Estas informações despoletaram mais uma questão que será reforçada e analisada nas fases seguintes:

- até que ponto os vários níveis de gestão desportiva e administração dos membros dos dirigentes do topo da Direcção são ou não compatíveis com o desempenho de funções voluntárias?

Pela análise efectuada aos estatutos e regulamento interno, não descortinámos qualquer atribuição ao PD ou VP no domínio da análise e da tomada de decisão estratégica,

nem tão pouco qualquer referência à necessidade de estudar o ambiente organizacional e à actividade dos clubes desportivos na perspectiva de identificação de oportunidades e parcerias. É à Direcção em geral, e ao PD em particular, que compete orientar os destinos da organização, o que pressupõe a adopção de um comportamento estratégico face às adversidades e aos desafios que se colocam ao movimento associativo. De acordo com os estudos realizados ao nível da estratégia e da estrutura das organizações desportivas sem fins lucrativos, um dos grandes desafios que se coloca aos dirigentes de topo é a adopção de uma estrutura mais eficiente e consentânea com as responsabilidades de gestão desportiva (Carvalho, 2001, p. 29; Correia, 2000, p. 52 e 108; Pires, 2005, p. 64); Thibault, Slack & Hinings, 1993, p. 25).

Por outro lado, e tendo por referência as conclusões de um seminário organizado pela Confederação do Desporto de Portugal e Câmara Municipal de Cascais (Dezembro de 2002), intitulado *O dirigente associativo e o desporto*, constatou-se que era necessário reforçar e potenciar uma relação mais próxima e concertada entre todos os sectores e estruturas que concorrem para o desenvolvimento do desporto e ainda reformular o enquadramento legal da actividade do dirigente. Enquanto na RAM o estatuto do dirigente desportivo foi salvaguardado através do Decreto Legislativo Regional n.º 19/2002/M, de 16 de Novembro<sup>33</sup>, a nível nacional, a Assembleia da República tinha aprovado a Lei n.º 20/2004 de 5 Junho de 2004, que estabelecia o estatuto do dirigente associativo voluntário<sup>34</sup>.

Os dados apurados nos documentos evidenciam e reforçam a pertinência de retomarmos esta questão a partir dos dados das observações e entrevista no sentido de compreendermos as lógicas da tomada de decisão dos dirigentes profissionais e voluntários das AD's.

## **5.6 Competências do Conselho Técnico ou Departamento Técnico**

A nomenclatura utilizada pelas AD's em relação à unidade ou estrutura técnica é múltipla, tendo sido encontrados diferentes denominações: Conselho Técnico, Departamento Técnico, Gabinete Técnico e Comissão Técnica. No entanto, tendo em conta as suas competências e o seu enquadramento organizacional, pudemos apurar pelo menos três características presentes nos órgãos técnicos:

---

<sup>33</sup> Vd. DR N.º 265 I Série A, pp. 7268-7271.

<sup>34</sup> Vd. DR N.º Lei n.º 20/2004 de 5 de Junho, Estatuto do Dirigente Associativo Voluntário. DR I Série A N.º 132, pp. 3666-3567 ou [http://www.parlamento.pt/PLC/TextoAprovado.aspx?ID\\_Tex=5394](http://www.parlamento.pt/PLC/TextoAprovado.aspx?ID_Tex=5394) [Maio, 5, 2006].



- a) é um órgão nomeado pela Direcção, excepto em duas AD's (1 e 3) em que o Conselho Técnico é eleito;
- b) é um órgão de coadjuvação da Direcção e depende hierarquicamente desta;
- c) tem competências diversas ligadas à elaboração e execução dos planos de actividades, dos regulamentos desportivos, das selecções de atletas da RAM e outras matérias do domínio técnico e específico da modalidade.

Uma vez que os documentos estudados não continham informação suficiente no que concerne à explicitação das competências, (para além de três AD's (2, 4 e 7) não descreverem qualquer função específica), optámos por não enunciar as competências do Departamento Técnico. No entanto, a leitura exploratória dos documentos conseguiu sintetizar o papel relevante do Departamento Técnico ao nível das seguintes competências: elaboração da proposta do plano de actividades desportivas; elaboração e aplicação dos regulamentos de provas e dos calendários; organização das acções e cursos de formação; distribuição dos recintos desportivos pelos clubes; colaboração com outros órgãos na análise de irregularidades e protestos; proposta e treino dos seleccionados regionais; colaboração com os clubes apoiando-os tecnicamente e documentalmente, e ainda a promoção da própria modalidade desportiva.

Considerando que o dirigente desportivo exerce a sua actividade a título voluntário, o Departamento Técnico pode ser entendido como uma unidade de gestão intermédia e de execução das decisões da Direcção. No contexto da estrutura interna e do ambiente organizacional (federações, clubes, IDRAM, autarquias e escolas), as atribuições do Departamento Técnico, para além de serem múltiplas e específicas, implicam uma relação sistemática e sensível com os seus parceiros, em particular com os técnicos e treinadores dos clubes desportivos que participam nas actividades da AD. Neste sentido, provavelmente os elementos que fazem parte do Departamento Técnico de uma AD detêm, potencialmente, um poder relevante no domínio técnico-desportivo da modalidade e da relação com os responsáveis técnicos dos clubes. Um dado que reforça esta consideração prende-se com o facto de termos encontrado a possibilidade do DT participar na reunião de Direcção da AD 11 (sempre que convocado para o efeito) e ainda ter livre acesso às reuniões de Assembleia-geral da AD 12, embora sem direito a voto.

Recordando as competências da Direcção, e considerando que se enquadram em diversos níveis de gestão desportiva - planificação de actividades, tomada de decisão e execução, contratação de técnicos e funcionários, gestão dos recursos da organização, etc. - afigura-se pertinente aprofundar o poder de influência do DT ao nível da tomada de decisão estratégica da organização e, conseqüentemente, compreender a sua articulação com o órgão

directivo e/ou PD.

### **5.7 Modelo deliberativo da Assembleia-geral e da Direcção**

Partindo dos dados recolhidos nos planos de actividades que evidenciaram que as decisões (anuais e estratégicas) eram tomadas em reuniões de Direcção e levadas a plenário de Assembleia-geral para apreciação e aprovação, procurámos recolher informações sobre o sistema de deliberação e os poderes de votação dos associados. Em ambos os órgãos o modelo de deliberação utilizado foi praticamente idêntico, isto é, as decisões eram tomadas por maioria de votos dos seus membros presentes com direito a voto, tendo o respectivo Presidente direito a voto de qualidade. Todas as onze AD's analisadas consagravam um voto a cada sócio ordinário. No entanto, se analisarmos a quantidade de votos a que os sócios tinham direito, constatámos que devido a certos critérios existiam diferentes poderes entre os associados. Assim, das onze organizações estudadas, as AD's 2, 6, 7, 10 e 11 consagravam nos seus estatutos ou regulamento interno um maior poder de votação aos sócios ordinários que tinham equipas a participar nos campeonatos nacionais, havendo inclusive um aumento dos votos, sempre que essa participação correspondesse a uma divisão superior. A título de exemplo, passamos a citar um excerto do texto da AD 2:

“Um voto por filiação; dez votos aos clubes ou sociedades anónimas desportivas por cada equipa que dispute o campeonato nacional ao mais alto nível no escalão sénior; sete votos aos clubes ou sociedades anónimas desportivas por cada equipa que dispute o campeonato nacional no segundo nível no escalão sénior; seis votos aos clubes ou sociedades anónimas desportivas por cada equipa que dispute o campeonato nacional no terceiro nível no escalão sénior; cinco votos aos clubes ou sociedades anónimas desportivas que participem em competições regulares a nível nacional em escalões de formação; quatro votos aos clubes ou sociedades anónimas desportivas com maior número de atletas praticantes; três votos aos clubes ou sociedades anónimas desportivas por cada equipa campeã regional em escalão com acesso às competições nacionais.”

Notou-se, portanto, um maior poder de votação de cinco associados nas decisões da Assembleia-geral, sempre que os clubes tivessem equipas a participar na competição nacional e ao mais alto nível. Do nosso ponto de vista, é oportuno realçar que esta situação pode ter a ver com a política desportiva que tem sido seguida na última década na RAM, na medida em que se tem valorizado a participação de nível nacional e internacional, em detrimento de uma valorização da competição desportiva regional. Nas próximas fases do estudo, procuraremos exaltar alguns indicadores do desenvolvimento do sector federado que caracterizam o modelo político-desportivo que tem sido seguido na RAM. Por outro lado, esta questão foi remetida para a entrevista aos responsáveis das AD's, no sentido de encontrar justificações que corroboram e complementam os dados apurados a partir da análise documental.

Um outro critério constatado no poder de votação foi a valorização do número de atletas/categoria etária desde que tal categoria participasse nas provas oficiais da respectiva AD (AD's 1, 8, 10 e 11), embora este factor de ponderação não tivesse tanta força quanto o anterior.

Verificámos ainda dois casos interessantes relacionados com o facto de ser possível uma ampliação do poder de voto: um, sempre que um clube tivesse uma escola da modalidade desportiva (homologada pela AD 12); outro, que fazia aumentar um voto em cada dois anos, por associado, de acordo com a antiguidade de filiação, até um máximo de dez anos (AD 6).

Na eventualidade de haver interesse em conhecer mais informações sobre os órgãos de Assembleia-geral e da Direcção de cada uma das AD's no que respeita aos membros que têm direito a participar, ao modelo de deliberação, ao poder de votação dos associados e à periodicidade das reuniões, recomendamos a consulta do anexo B8.

## **6. Documentos estratégicos**

Com o objectivo de recolher informações que auxiliassem a descrever os objectivos e as decisões estratégicas das AD's, procedemos ao levantamento dos documentos que, supostamente, traduziam as orientações e actividades para um período igual ou superior a uma época desportiva. Deste levantamento realçamos o plano de actividades, o plano estratégico para o ciclo olímpico e o projecto integrado de desenvolvimento da modalidade. Para além da designação do documento procurámos enunciar as suas características quanto ao período de aplicação, aos objectivos e às actividades.

### **6.1 Designação e período de aplicação**

Se tivermos em consideração que nove AD's gozavam de um mandato de quatro anos e, por consequência, tinham oportunidade de decidirem e elaborarem documentos estratégicos coincidentes ou próximos do ciclo olímpico, a análise documental mostra-nos que apenas nas AD's 3 e 11 encontrámos documentos de planificação para um período superior a um ano. Todas as restantes AD's dispunham de um documento de planeamento anual de actividades que, geralmente, coincidia com a época desportiva, conforme se pode verificar pelo quadro 21. Apenas duas AD's faziam incluir o orçamento no plano de actividades, embora a maioria delas fizesse referência à necessidade de afectar recursos financeiros em áreas prioritárias para o desenvolvimento das actividades desportivas competitivas. Por outro lado, verificámos que a AD 10 assumia como documento de planeamento o calendário regional de provas, onde se incluía a designação das provas competitivas, as datas de realização, os escalões etários, o período de inscrições e os respectivos sorteios.

**Quadro 21 - Designação dos documentos estratégicos das associações desportivas**

Documentos	Período de aplicação	Frequência
Plano de actividades ou planeamento desportivo	Época desportiva	7
Plano de actividades e orçamento	Época desportiva	2
Calendário regional de provas	Época desportiva	1
Projecto integrado de desenvolvimento 2000 - 2004	Ciclo olímpico	1
Plano de actividades - quadriénio 2000 - 2004	Ciclo olímpico	1
Boletim informativo	Trimestral	1

De salientar que o calendário das épocas desportivas divergia de organização para organização, devido a factores relacionados com as provas e quadros competitivos nacionais e internacionais de cada modalidade desportiva. Esta condicionante, por sua vez, parece estar ligada ao facto de ter havido, também, momentos diferentes de análise e aprovação dos planos de actividades<sup>35</sup>. Havia AD's que discutiam e aprovavam os planos antes ou no início da época desportiva, enquanto outras já o faziam no decurso da época (em Outubro ou Novembro)<sup>36</sup>. Nem nos planos anuais nem nos quadriénios, conseguimos descobrir, objectivamente, indicações quanto ao carácter flexível e dinâmico do próprio plano, nomeadamente quanto à especificação dos momentos de avaliação intermédia e final, bem como os responsáveis por esse processo. Esperávamos encontrar referências explícitas no que concerne aos objectivos traçados e aos resultados esperados, procedimentos de avaliação durante a execução dos programas e no final. Este problema alvitrou novamente a necessidade de complementar as insuficiências e características dos documentos com outras fontes de recolha de dados relacionados com a avaliação dos resultados das AD's. De qualquer das formas, a informação descrita nos números seguintes respeitantes aos objectivos e às actividades dos planos contribuem para um conhecimento mais completo das principais decisões estratégicas. Antes porém, convém recordarmos que a elaboração dos planos é da responsabilidade da Direcção AD e a sua discussão e aprovação é da competência da Assembleia-geral.

Pela análise dos documentos, não conseguimos apurar até que ponto os elementos do Conselho ou Departamento Técnico influenciavam ou não as decisões que se encontram

---

<sup>35</sup> Informação recolhida a partir da análise dos estatutos e das datas das assembleias-gerais ordinárias.

<sup>36</sup> Por esta razão tivemos dificuldades em reunir os planos de actividades da mesma época desportiva (2003/2004) de todas as AD's.

definidas nos planos. Relembramos que, não sendo planos estratégicos mas sim planos anuais de actividades, pressupunham a aplicação de conhecimentos e competências do foro técnico e não exclusivamente directivo. Esta dúvida reavivou a questão do poder do DT:

- qual era o nível de participação dos técnicos da AD na elaboração do plano anual de actividades? Qual a sua influência e poder de decisão neste processo? Esta questão foi retomada no processo de observação das reuniões de Direcção e nos contactos que tivemos com os principais dirigentes que detinham autoridade sobre o órgão técnico.

## 6.2 Objectivos

Uma análise exploratória dos documentos analisados no que se reporta aos objectivos permitiu recolher ilações que estão presentes nas AD's. Todas as AD's que adoptaram o plano de actividades tinham os objectivos definidos, não os expressando, contudo, em indicadores quantitativos. Os objectivos eram definidos de forma muito vaga e abstracta, quer quanto ao seu alcance numérico, quer quanto ao seu carácter temporal. A título demonstrativo, apresentamos três pequenos excertos dos textos das AD's 1, 2 e 3, respectivamente:

“ (...) Continuar a aumentar o número de atletas em todos os escalões, e em particular no escalão de minis, onde nos debatemos com as dificuldades dos clubes.”

“ (...) Alargar a expressão da modalidade, consolidando a situação existente e promovendo a expansão a outros concelhos. Incentivar o aparecimento de novos agentes desportivos.”

“ (...) Criação de novos clubes devidamente apoiados, suportados e enquadrados para que possam constituir um veículo de crescimento e consequente desenvolvimento da modalidade.”

Igualmente, na generalidade dos documentos consultados, não encontrámos uma definição explícita dos meios e das estratégias adoptadas que serviriam para alcançar os objectivos delineados. Apesar de os mesmos não terem sido apresentados sob a forma de indicadores quantitativos, havia uma definição, explícita ou implícita, das áreas ou domínios em que as AD's desejavam intervir. Uma das linhas de orientação mais encontradas nos vários documentos foi a necessidade das AD's aumentarem o número de praticantes nos escalões de formação e, complementarmente, uma maior aposta na detecção de talentos desportivos e na competição desportiva regional, como elemento de suporte à participação na competitiva nacional. Apresentamos três domínios de actuação identificados nas AD's 1, 2 e 3:

“ (...) Fazer com que o número de atletas do escalão de iniciados aumente, para que seja notória a transferência dos minis para esse escalão.”

“ (...) Selecções: reforçar o trabalho das selecções regionais, com vista ao aparecimento de atletas com mais valias nas equipas nacionais e nas selecções nacionais; alargar a intervenção do centro de treino às zonas rurais; continuar com o trabalho de detecção, orientação e selecção de

talentos; manter o protocolo com a organização Avaliação, Saúde e Desporto - Empresa de prestação de serviços médico-desportivos e formação Lda. (AVASAD) na avaliação e controlo das selecções.”

” (...) Proporcionar formação aos técnicos no sentido de prestigiar a modalidade e proporcionar aos clubes uma melhor oferta e uma qualidade que se reflecta posteriormente no quadro competitivo regional; dar continuidade aos centros de formação de praticantes, aproveitando integralmente as potencialidades dos atletas e, por essa via, fortalecer o clube e enriquecer o valor das selecções regionais e nacionais.”

Na sequência do exposto anterior, e apesar de se ter notado a tendência para reforçar a competição desportiva nacional e internacional, fruto de uma hipotética alteração dos critérios de financiamento através das subvenções públicas<sup>37</sup>, pareceu haver uma estratégia de valorização da formação e da qualidade da competição desportiva regional através do papel das AD's. No anexo B9 Encontram-se descritos todos os objectivos que foram identificados nos documentos das actividades das onze AD's, incluindo um comentário na coluna do lado direito.

Do total das onze AD's, cinco (1, 2, 6, 7 e 12) referiam nos planos de actividades objectivos virados para a área do lazer e recreação, numa perspectiva de promoção da prática da modalidade, no seio ou para além da vertente federada. Verificámos ainda que as AD's 1, 2, 6 e 8 expressavam intenções de colaboração com as actividades do desporto escolar, numa perspectiva de promoção da modalidade, de intercâmbio e de captação de jovens.

Apenas nos documentos da AD 4, identificámos objectivos ligados à participação no campeonato do mundo para obtenção de resultados ao mais alto nível tendo em vista os Jogos Olímpicos 2004. No entanto, se tivermos em linha de conta que, pelo menos três AD's tinham (na altura da análise documental) atletas de alta competição com fortes possibilidades de alcançar Atenas, esperávamos encontrar mais informações documentais sobre a participação dos atletas e os objectivos que se propunham alcançar, independentemente dos atletas representarem os clubes e não as AD's. Também não vislumbramos dados nos planos de actividades ou nos documentos quadriénios, quaisquer referências quanto ao aproveitamento dos atletas de alta competição, incluindo os não olímpicos, tendo em vista a realização de actividades de promoção da modalidade, da melhoria da qualidade da formação, dos centros de treino e dos técnicos, entre outras acções ligadas à qualidade do treino de alto rendimento.

---

<sup>37</sup> Em vários momentos e encontros, o Governo Regional anunciou e desafiou os Clubes e as AD's a encontrarem um modelo de concentração de esforços e recursos financeiros, dentro da mesma modalidade e género, no sentido de potencializarem melhores resultados nacionais e internacionais.

Tal facto parece-nos um contra-senso, na medida em que, sendo necessário uma maior qualidade na formação dos atletas e técnicos através de estágios e centros de treino especializados, poder-se-ia planejar uma intervenção activa e construtiva dos atletas de alta competição neste processo. A julgar pelos dados encontrados nos textos consultados, não vislumbramos o aproveitamento desta oportunidade ou mais valia.

No geral, apesar de não definirem objectivos quantitativos notou-se nas AD's (1, 2, 6, 7, 8 e 12) intenção de avaliar os resultados do serviço dos clubes, não propriamente em termos do número de praticantes, mas sobretudo na qualidade e consolidação, por exemplo, na AD 2:

“ (...) Qualidade do enquadramento desportivo. Melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido com vista a obtenção de melhores resultados desportivos, adoptando algumas alterações nos quadros competitivos e no projecto das selecções. A qualidade do trabalho numa AD não pode ser reduzida ao número de praticantes e clubes que envolve, devemos avaliar também o nível que estes apresentam, os resultados obtidos pelas equipas, clubes ou selecções e à qualidade das organizações.”

Este interesse estratégico pode ser interpretado à luz dos critérios de apoio das subvenções públicas ordinárias e extraordinárias, concedidas pela APR aos clubes e AD's que valorizam o número de praticantes federados, e os atletas e equipas que alcancem resultados de projecção nacional e internacional. Conforme veremos na fase seguinte, ilustraremos as várias modalidades de apoio e de relacionamento do IDRAM com as AD's e os clubes, de forma a confirmar esta interpretação.

Complementarmente, notou-se também uma preocupação das AD's estimularem directa e indirectamente os seus associados a desenvolverem actividades relacionadas com a formação desportiva dos atletas e dos técnicos, tendo criado sistemas de apoios e de reconhecimento, por exemplo: programa de apoio a clubes; praticantes de elevado potencial - proposta de apoio; eleição do clube do ano; eleição do treinador da formação; regulamento regional de apuramento e de apoio a competições, a disputar fora da região.

No que se refere à classificação dos objectivos, não identificámos nenhuma nomenclatura precisa e uniforme nas organizações em estudo. Apesar do apoio concedido pela APR às AD's estar dependente, essencialmente, do número de praticantes inscritos na federação por via da respectiva AD, não descortinámos objectivos quantitativos relacionados com esta questão. Os objectivos que pontualmente identificámos foram os gerais e específicos, embora admitamos a possibilidade de, em documentos complementares, por exemplo, um campeonato regional ou um torneio de abertura de época desportiva, haver objectivos mais operacionais e definidos de forma mais explícita e quantitativa.

### 6.3 Programas

A consulta dos planos de actividades permitiu alcançar informações importantes sobre os programas e medidas que as AD's desenvolviam num tempo de médio - longo prazo. Assim, para além dos objectivos descritos anteriormente, e em conformidade com os procedimentos técnicos de análise de conteúdo, procuramos identificar os principais programas ou medidas que estavam sob a alçada da Direcção das organizações estudadas, tendo chegado aos resultados que passamos a descrever.

A organização e regulamentação da competição desportiva regional, nomeadamente os torneios, o campeonato regional e as “taças”, foram encontradas em todas as AD's e constituíram uma das principais actividades inerentes ao respectivo plano.

Verificou-se também que em dez AD's constavam acções de formação, *clinics*, fóruns e outro tipo de actividade de formação vocacionado para os agentes desportivos ligados à respectiva modalidade, com maior incidência para os treinadores e árbitros.

A organização dos eventos desportivos de âmbito nacional e internacional foi também uma das actividades mais frequentes (oito em onze) no plano de actividades das AD's, embora se admita que a organização destes eventos possa estar associada aos seus parceiros, isto é, aos clubes e à federação. É possível que este resultado tenha explicação na política de apoios do IDRAM, tendo em vista a organização de eventos desportivos de promoção e de alto nível competitivo, proporcionando aos clubes e AD's incentivos financeiros interessantes e atractivos, conforme veremos nas fases seguintes.

Tal como se tinha verificado nas competências dos órgãos directivo e técnico e mais recentemente nos objectivos dos planos de actividades, os programas mais frequentes das AD's de modalidade foram os que estavam relacionados com a formação de talentos desportivos, os estágios e as selecções regionais. Os resultados encontrados permitiram anuir uma forte aposta das AD's nos centros de formação, em alguns casos suportados pelo PAPEP ou, noutro, o programa de detecção, selecção e acompanhamento de talentos desportivos. Os estágios regionais, com particular destaque para as modalidades desportivas individuais, mereceram um destaque nos programas de actividades. Acresce ainda o papel das AD's na organização e preparação das selecções regionais nos escalões etários de formação. Neste quadro, salientamos as oportunidades das AD's da RAM se fazerem representar em competições nacionais e internacionais através de uma selecção de jovens, por exemplo, nos “Inter - selecções” e nos “Jogos das Ilhas”.



**Quadro 22 - Síntese dos programas ou medidas das associações desportivas**

Programa ou medida	Definição e especificação	Frequência
Organização e regulamentação da competição regional	Torneios, campeonatos, “taças” e outras actividades competitivas que são da competência da AD	11
Formação de agentes desportivos	Acções de formação, cursos, reciclagens, <i>clinics</i> , fóruns destinados aos agentes desportivos (treinadores, árbitros, dirigentes, etc.)	10
Organização de eventos desportivos	Eventos desportivos de âmbito nacional e internacional em parceria com os clubes e/ou federações, apoiados e regulados pelo IDRAM	8
Centro de formação ou centro de treino de alto rendimento	Treinos e acções que visam a integração e valorização dos atletas e treinadores dos clubes que apresentam determinado talento desportivo, tendo em vista o alto rendimento.	7
Seleccções regionais	Seleccção dos melhores atletas em determinados escalões de formação que visam a preparação e participação em torneios, competições inter - seleccções e jogos ente as ilhas em representação da RAM.	6
Estágios para atletas	Estágios para jovens talentos, quer de âmbito regional, quer de âmbito nacional e internacional (cinco estágios para modalidades individuais e um para as modalidades colectivas).	6
Programas específicos para <i>bambis</i> ou/e minis	Jogos e actividades lúdicas, convívios desportivos ou encontros, torneios e festivais para os escalões etários mais baixos.	6
Competições nacionais	Representação do campeão regional no campeonato nacional com apoio do IDRAM.	5
Actividades de <i>outdoor</i>	Competições de rua, de praia ou de estrada, concursos diversos, actividades vocacionadas para espectáculo desportivo.	4
Programa de apoio aos clubes	Apoio monetário, técnico e material aos clubes; passagens aéreas; protocolo de apoio à alta competição; sistema de incentivos à realização de provas (valor monetário e logístico).	4
Promoção da modalidade junto das escolas	Acções integradas no programa de actividades competitivas; promoção da modalidade junto das escolas do 1º e 2º ciclo em colaboração com os clubes locais.	2
Apoio documental	Disponibilização de documentação de suporte técnico aos desempenho das funções de treinador/monitor e dos juízes.	2
Distribuição das instalações desportivas	Distribuição das instalações desportivas pelos clubes em articulação com o IDRAM.	2
Festa de encerramento da época desportiva	Competições, convívios, cerimónia de entrega de prémios e saraus.	2
Organização de congressos	Congresso europeu ou mundial de modalidade desportiva.	2
Formação para professores de Educação Física e protocolo com o Desporto Escolar	Promoção de acções de formação para professores de Educação Física; protocolo com o GDE no sentido de inserir a modalidade X no desporto escolar.	2
Apetrechamento	Apetrechamento de instalações desportivas com material específico.	1
Regulamento de apoio aos árbitros	Prémios de participação em provas com subsídio de deslocação, refeição e apoio na deslocação e alojamento aquando da formação de árbitros.	1
Ética	Documento informativo sobre o código de ética da modalidade desportiva.	1
Projecto de instalação desportiva	Projecto de construção de uma infra-estrutura desportiva vocacionada para a modalidade.	1

Por outro lado, gostaríamos de realçar a missão das AD's na regulamentação e coordenação das competições regionais que dão acesso a nível nacional. Apesar do apoio destinado aos clubes provir do IDRAM, pareceu-nos que as AD's representam um papel essencial na regulamentação e articulação dos critérios de acesso às competições nacionais, embora este papel tivesse parecido ser mais poderoso nos escalões etários de formação e em certas modalidades desportivas. Esta questão será retomada mais adiante, no âmbito do papel das AD's relação com os clubes e com o IDRAM.

Em quatro AD's (1, 2, 6 e 11), verificámos uma tendência para a organização de actividades de *outdoor* na perspectiva de promoção da competição e da modalidade em locais de ar livre. A análise documental sobre este tipo de actividades indicou uma certa propensão para outras populações de praticantes e de espectadores que não a do desporto federado-competitivo. Todavia, esta tendência deverá ser retomada e aferida na análise posterior dos dados de natureza observacional e de interacção com os dirigentes.

Na continuidade do referido no parágrafo anterior, também se notou um determinado interesse pelas actividades de promoção junto dos mais jovens praticantes, ou seja, mais de metade das AD's (oito) evidenciaram actividades de promoção e divulgação da modalidade desportiva junto das escolas e dos clubes que têm escalões etários de *bambis* ou minis, nomeadamente: encontros infantis, festivais ou festas desportivas, torneios e acções de promoção escolar. Complementarmente, verificou-se a preocupação de algumas AD's promoverem acções de formação e de privilegiarem os professores de Educação Física como parceiros estratégicos para o crescimento do número de praticantes em idades escolares.

A concessão de apoios directos aos clubes, independentemente dos programas de apoios a que estes têm direito por regulamentação específica do IDRAM, foi constatado nos planos de actividades de quatro AD's (1, 3, 6 e 12). Estes apoios podem reverter-se sob diversas formas, nomeadamente: financeiros, logísticos, materiais e recursos humanos, e dependem de critérios a definir pela respectiva AD. Dos critérios identificados, destacamos o número de praticantes que o clube consegue inscrever nas provas, os resultados desportivos dos praticantes ou equipas/clubes nos campeonatos ou no quadro de classificação e, ainda, as provas ou torneios que o clube se propõe organizar.

Pelos dados (não) encontrados nos documentos analisados, a ética desportiva continua a ser um vazio nos documentos estratégicos das AD's, tendo-se verificado apenas numa delas a distribuição escrita de informação aos associados de um código de ética desportiva da modalidade. Convém lembrar que, apesar disso, as AD's têm regulamentos gerais ou internos, em alguns casos até demasiado rígidos, que complementam os estatutos e que salvaguardam os procedimentos normativos dos agentes e dos órgãos das AD's.

No que toca à gestão das instalações desportivas, apenas vislumbramos nos planos de actividades de duas AD's referências superficiais, designadamente funções de distribuição das instalações desportivas para a realização da prática das actividades desportivas das equipas e atletas afectos aos clubes associados.

## **7. Conclusões e extensões**

Nesta primeira fase de estudo, apesar das questões emersas serem muito mais relevantes para a validação das questões iniciais e, conseqüentemente, para o aprofundamento das lógicas das decisões estratégicas, foi possível apurar algumas conclusões.

Nenhuma das AD's em estudo foi portadora de um documento designado por plano estratégico, nem tão pouco se verificou a utilização da palavra estratégia nos títulos dos documentos que foram identificados. O que se verificou foi o denominado plano de actividades ou planeamento da época desportiva, de periodicidade anual, apesar de nove das onze AD's disporem de um mandato de quatro anos.

À luz dos regulamentos das AD's, os órgãos sociais que detinham maiores responsabilidades na tomada de decisão estratégica eram a Direcção - enquanto órgão de gestão dos objectivos e dos recursos da organização, e a Assembleia-geral - enquanto órgão soberano ao nível da discussão e aprovação dos planos e das decisões necessariamente tomadas por maioria ou por dois terços dos votos.

A Direcção detinha uma grande variedade de competências no âmbito da gestão do desporto e dos recursos humanos e financeiros da AD que dificilmente pareceram ser compatíveis com uma estrutura dirigida, totalmente, por dirigentes desportivos voluntários.

O Conselho ou Departamento Técnico, na medida em que era um órgão da confiança directa da Direcção e tinha uma missão importante na execução dos planos de actividades, detinha um papel importante no domínio das informações e assuntos técnico-desportivos. Neste sentido, podemos considerar que este órgão ou, provavelmente, o respectivo Director Técnico, detém também uma influência indirecta na tomada de decisão, embora esta consideração mereça ser retomada e aprofundada nas fases posteriores.

À luz dos documentos estatutários, e no âmbito do sistema de deliberação da Assembleia-geral, concluímos que, das onze AD's, cinco consagravam um maior poder de votação aos sócios ordinários que tinham equipas a participar nos campeonatos nacionais.

O plano de actividades de periodicidade anual foi o documento mais utilizado nas AD's, embora todas elas tivessem mandatos de dois e quatro anos. Todos os planos de actividades das AD's dispunham de objectivos, contudo não os expressavam em indicadores quantitativos; eram, sim, definidos de forma muito vaga e abstracta. Nas fases seguintes,

verificaremos que, apesar do apoio concedido pela APR às AD's estar dependente, essencialmente, do número de praticantes inscritos na respectiva federação, não descortinámos objectivos quantitativos relacionados com esta questão.

A organização e regulamentação da competição desportiva regional, nomeadamente os torneios, o campeonato regional e as “taças”, foram encontradas em todas as AD's, e constituíram uma das principais actividades inerentes ao respectivo plano. Concluímos também que, praticamente em todas as AD's, as acções de formação vocacionadas para os agentes desportivos da modalidade foram das actividades mais presentes nos documentos.

A organização dos eventos desportivos de âmbito nacional e internacional foi, igualmente, uma das actividades mais frequentes (oito em onze AD's) no plano de actividades das AD's estudadas, embora se admita que a organização destes eventos possa estar associada aos seus parceiros, isto é, aos clubes filiados e à federação.

Os programas mais frequentes das AD's foram os que estavam relacionados com a formação de talentos desportivos, com os estágios e com os seleccionados regionais. Os resultados encontrados permitiram anuir uma forte aposta das AD's nos centros de formação, em alguns casos designados por PAPEP ou detecção, selecção e acompanhamento de talentos desportivos, potencializado ainda pelos estágios e selecções regionais que visavam a participação em competições “Inter selecções” e os “Jogos das Ilhas”.

No decurso da recolha e redução dos dados através da análise de conteúdo sobre determinadas partes dos documentos referenciados, emergiu um conjunto de reflexões que revelaram interesse científico e que mereciam ser aprofundadas. De salientar que algumas das nossas dúvidas e questões que foram afinadas já tinham sido apresentadas no início, ainda que de forma implícita, provisória e incompleta. Conforme justificámos nas opções metodológicas do estudo, a recolha de dados em diferentes momentos, e utilizando técnicas complementares, permitiu a reformulação e consolidação das questões e ainda o surgimento de subquestões de investigação.

Nas fases seguintes, iremos debruçar-nos sobre as questões e dúvidas enunciadas no quadro, na esperança de que haja um afinamento das subquestões de investigação e as técnicas de recolha de dados, juntamente com os procedimentos metodológicos, possam corresponder adequadamente ao aprofundamento e compreensão das determinantes internas e externas que influenciam a tomada de decisão estratégica das AD's.

**Quadro 23 - Questões e dúvidas emersas no decurso da análise dos documentos das associações desportivas**

Domínio	Tema	Questões emersas
Ética e valores sociais	Ética e <i>fair-play</i>	Apenas duas AD's referem a ética como uma das finalidades. Quais são os programas ou medidas que têm para a salvaguarda do desportivismo, do <i>fair - play</i> e da ética desportiva? Existem preocupações de incluir a ética nas decisões estratégicas?
Objectivos	Objectivos estratégicos	Apenas em duas organizações vislumbramos objectivos ligados à participação nos campeonatos do mundo e nos Jogos Olímpicos. Quais são os objectivos estratégicos da organização? Estes objectivos são traçados por outras organizações? Se sim, quais?
	Actividades de lazer e recreação <i>versus</i> actividade competitiva federada	Cinco AD's referem nos seus documentos objectivos virados para a área do lazer e recreação, dentro ou para além da vertente federada. Qual o interesse em enveredar por actividades e por públicos alvo diferentes da competição tipicamente federada? Se a AD promove actividades para populações não federadas, qual é a expressão (percentagem) dos não federados? Para além das provas ou competições, existem outras de carácter não competitivo?
Estrutura organizacional	Periodicidade das reuniões	O órgão directivo reúne, em geral, uma vez por semana ou quinzenalmente. Uma vez por semana é suficiente para a resolução de problemas em tempo útil?
	Direcção profissional ou voluntária?	Havendo uma grande diversidade das competências da Direcção (planeamento, execução, contratação, administração, etc.), em que medida a estrutura da Direcção é profissional? Qual é a área ou áreas de intervenção que estão profissionalizadas? Sentem essa necessidade? Se não o sentem, qual o cargo de gestão intermédia preconizado? Ou o DT assume algumas dessas responsabilidades? Se sim, quais são?
	O poder do Departamento Técnico	Numa AD, o Departamento Técnico foi um dos principais órgãos que influenciaram a apresentação dos dados e o debate em Assembleia-geral. Pareceu que detêm um poder decisional considerável, comparativamente com a Direcção em relação às matérias do foro técnico (quadros competitivos, critérios de apoio, segurança, etc.) Quais são os poderes do Departamento ou Conselho Técnico em relação às competências da Direcção?
	Modelo de deliberação na Direcção	Quais são as características do processo de tomada de decisão? Quem são os actores que detêm uma maior responsabilidade na decisão? Terá o PD um papel decisivo?
	Modelo de deliberação na Assembleia-geral	Em cinco AD's os sócios ordinários detêm um maior poder de votação quando as suas equipas estão a participar nos campeonatos ou ligas nacionais ao mais alto nível. Concorda com este modelo? Porquê?
Estratégico	Relação com a APR	Qual a relação que a AD tem com a APR? (Dependência? Colaboração? Parceria? Subordinação?)
	Relação com a federação portuguesa	Uma vez que estão sujeitas aos regulamentos da federação, qual o grau de dependência orçamental e decisional da federação?
	O papel dos clubes nas decisões estratégicas	Qual o grau de participação dos clubes na construção e nas decisões dos planos das AD's?

## **Fase ii - Indicadores desportivos do sector federado**

### **1. Introdução**

Num estudo de natureza qualitativa, porquê integrar dados quantitativos?

O desporto é um dos fenómenos sociais mais profícuos na expressão dos indicadores quantitativos, não só pela publicitação e valorização dos resultados desportivos propriamente ditos, como também pelas variáveis de crescimento que servem de base à caracterização e evolução das modalidades desportivas. Contudo, os indicadores quantitativos, quando analisados de forma reducionista e isolada, podem sonegar um conjunto de dimensões importantes para ajudar o investigador a descrever e compreender um fenómeno em profundidade. A combinação de indicadores quantitativos com determinantes de natureza qualitativa pode proporcionar ao estudo uma análise mais rica, completa e consistente. Conforme recomendam Miles e Huberman (1994, p. 12 e 24), a possibilidade de utilização de técnicas e fontes de dados complementares, e em diferentes fases do estudo, permite um maior poder de corroboração da informação (triangulação). Foi com base neste pressuposto que decidimos incluir um conjunto de indicadores do sector federado relacionado com as respectivas modalidades desportivas, de forma a dispormos de informações que acrescentassem mais valias à compreensão das decisões estratégicas das AD's. Convém esclarecer que os dados quantitativos que expressam também resultados qualitativos, por exemplo, os títulos nacionais alcançados pela modalidade numa época desportiva, dizem respeito apenas às seis AD's que foram integradas no processo de metodologia predominantemente qualitativo (observação e entrevista).

No quadro das competências dos órgãos de governo próprio, consagradas na Constituição Portuguesa<sup>38</sup> e no Estatuto Político-Administrativo da RAM<sup>39</sup>, o desporto tem sido desenvolvido na base de uma política independente e específica, tutelada pela SRE e executada pelo IDRAM<sup>40</sup>. Os direitos emanados a partir deste quadro normativo têm servido de base a um modelo de desenvolvimento desportivo autónomo e independente do sistema desportivo nacional, conforme veremos nos pontos seguintes, muito embora alguns dos

---

<sup>38</sup> Vd. Artigos 225º-232º, Regiões Autónomas, VII Revisão Constitucional (2005).

<sup>39</sup> Lei n.º 130/99, de 21 de Agosto. DR N.º 169, alterado pela Lei n.º 12/2000, de 21 de Junho.

<sup>40</sup> Segundo o Decreto Regulamentar n.º 15/2005/M, de 19 de Abril de 2005, DR N.º 78 Série B, Artigo 2º que aprovou a orgânica do IDRAM, o Instituto tem por missão: fomentar e apoiar o desenvolvimento desportivo na região, promovendo a criação de condições técnicas, logísticas, financeiras e materiais com vista a incrementar os hábitos de participação na prática desportiva, a estimular a adesão da juventude a programas de iniciação e formação desportivas e a incentivar a elite de praticantes desportivos.

principais indicadores possam ser medidos e avaliados através da participação das equipas no espaço territorial de Portugal Continental<sup>41</sup>.

A comunicação do então Presidente do IDRAM intitulada *Autonomia Política e Desenvolvimento Desportivo - uma Experiência de Gestão Desportiva da RAM* realizada na conferência de Gaia - *Sistema Desportivo Português - que modelo?*, em 12 de Outubro de 2001, permite constatar as principais medidas do Governo Regional em matéria de promoção e apoio ao desporto durante o período de 1976 a 2000. Igualmente, o contributo de Fernandes (1999): *Madeira - Desporto em Autonomia - levantamento e análise da situação desportiva*, identifica um conjunto de indicadores de crescimento e de desenvolvimento desportivo que importa referir. Muitas destas medidas irão ser explicitadas e comentadas nas fases seguintes através das quais tivemos oportunidade de recolher e analisar documentação específica, bem como contactar com diversos dirigentes com responsabilidades nas decisões estratégicas do desporto regional.

## **2. Evolução do desporto federado na Região Autónoma da Madeira**

Com base na consulta da *Demografia Federada* (2005), publicação editada anualmente pelo IDRAM, e seguindo uma retrospectiva da evolução do número de praticantes desde 1974/1975, existiu um crescimento médio anual superior a 9%. Dos 8673 atletas federados em 1993/1994, a RAM contabilizou 14700 em 2002/2003, o que representa um aumento de 69%.

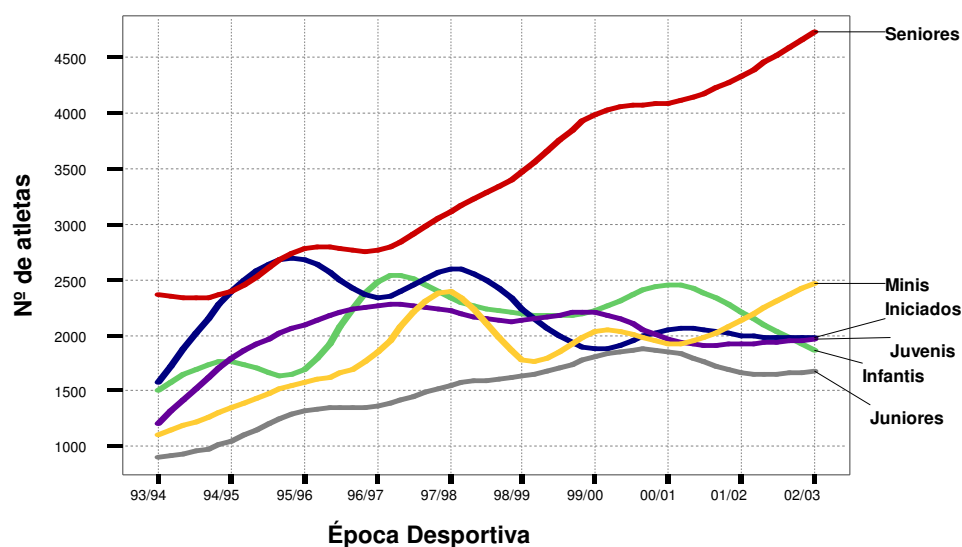
O crescimento do número de atletas federados nos escalões etários mais jovens foi bastante acelerado no início da década de noventa mas nos últimos anos tem havido alguma irregularidade, conforme nos mostra a figura 10. No geral, apesar de ser notável uma evolução substancial do número de atletas que expressa o crescimento e desenvolvimento deste sector, há a realçar nos escalões de infantis e iniciados um crescimento menos acentuado e irregular, podendo indiciar várias causas. Neste sentido, a análise e interpretação da evolução destes dados estatísticos deve ser consubstanciada com um estudo que procure aprofundar este problema, mas que ultrapassa a natureza dos objectivos do nosso trabalho de investigação.

Um outro indicador que nos despertou a atenção foi o facto do número de atletas no escalão de juniores ter evoluído significativamente desde a época 1993/1994 até à época 1999/2000, mas nas últimas épocas tem apresentado uma tendência decrescente. Por outro

---

<sup>41</sup> Basta consultar a *Demografia Federada* no IDRAM, o quadro de apoios e subvenções atribuídas aos clubes que participam nas competições nacionais.

lado, o resultado mais notável foi o crescimento regular do número de praticantes no escalão sénior, resultado que pode estar associado, provavelmente, ao aumento significativo do número de praticantes na modalidade de futebol e ao facto de este escalão ser aquele que permite que muitas equipas tenham o direito de representar a RAM nas competições nacionais, conforme veremos mais adiante.



**Figura 10 - Evolução dos atletas federados segundo o escalão etário.**

Fonte: *Demografia Federada 2002/2003*. IDRAM (2005).

Segundo uma análise por modalidade, e na época 2002/2003, o futebol com 3385 atletas federados (26,1%), com a visibilidade e expressão que lhe é reconhecida, representa muito mais do que o somatório das três seguintes modalidades mais praticadas na RAM: o andebol, com 1316 (8,9%), o ténis de mesa, com 1306 (8,8%) e o atletismo, com 956 (6,5%). Uma consulta detalhada da referida edição permite-nos ter um conjunto de indicadores sobre quais as modalidades desportivas que evoluíram ou perderam mais praticantes ao longo das épocas desportivas referenciadas. Do ponto de vista metodológico, e tendo em conta as AD's em estudo, optámos por remeter o número de atletas federados de cada uma das modalidades desportivas para o número seguinte. Por agora, limitar-nos-emos a descrever outros indicadores quantitativos relacionados com o sector federado e a sua distribuição pelos concelhos da RAM com o objectivo de ter uma visão global deste sector.

Um dos indicadores que podem ser considerados importantes para o nosso tema de investigação, e que traduz também o franco desenvolvimento desportivo da RAM, foi o facto do número de clubes ter vindo a aumentar consecutivamente e com valores muito positivos para o associativismo desportivo. Em 1993/1994, havia 70 clubes e em 2002/2003 esse valor



subiu para 235, embora possamos admitir que haja clubes que estejam oficialmente registados e filiados, mas que não têm actividade<sup>42</sup>. Complementarmente, o número total de técnicos tem vindo também a aumentar de época para época, tendo-se registado nas últimas três épocas (2000 a 2003) os valores mais elevados (731, 706 e 730, respectivamente).

Fruto de uma política desportiva claramente orientada para o apoio aos clubes e atletas que representam a RAM nas competições nacionais, o aumento do número de equipas, bem como a melhoria dos resultados de alto rendimento, têm sido apontados como uma das “bandeiras políticas” das entidades que tutelam o desporto regional. Assim, e de acordo com os dados da publicação do IDRAM, no período compreendido entre 1993/1994 e 2002/2003, a participação no quadro competitivo nacional teve um aumento de equipas na ordem dos 310%. No que respeita aos resultados desportivos destas equipas e atletas individuais, e reportando-nos ao período de análise, a variação média dos títulos nacionais foi de 344%. Se tivermos em linha de conta os títulos nacionais individuais alcançados, verificaremos que houve uma evolução muito positiva ao longo das últimas épocas desportivas, reforçada ainda por outro indicador de natureza qualitativa que diz respeito ao crescimento do número de atletas internacionais e do número de representações europeias, que passou de seis, em 1993/1994, para dezassete representações. Estes indicadores podem reflectir os apoios que têm sido proporcionados pela APR às equipas que participam nos campeonatos nacionais. Por outro lado, é curioso verificar e relacionar estes dados com as informações recolhidas nos Estatutos de cinco AD's, no sentido de que o poder de voto dos associados que detêm uma participação desportiva nacional ao mais alto nível aumenta, consoante o nível de competição. Estamos perante um quadro que privilegia claramente o desporto de alta competição e de alto rendimento.

Existem múltiplas razões que poderão explicar a evolução do sector federado-competitivo na RAM. A publicação do IDRAM sobre a demografia federada indicia um conjunto de factores que hipoteticamente justificam tal crescimento: um aumento progressivo das diversas modalidades de apoio da APR aos clubes e das equipas e atletas que participam na competição Nacional<sup>43</sup>; uma maior concentração dos apoios nas equipas e atletas com

---

<sup>42</sup> Esta hipótese é baseada na experiência de dirigente desportivo e também no facto *Demografia Federada* (2005) não destringar os clubes que estão no activo dos clubes que não têm quaisquer actividades ou modalidades desportivas.

<sup>43</sup> Por exemplo, num encontro regional dos agentes de uma modalidade desportiva que tinha mais de uma equipa a participar na 1ª divisão nacional (Novembro de 2003), o Presidente do IDRAM desafiou os dirigentes desportivos a alterarem o seu modelo de participação, procurando concentrar os apoios em determinados

participações e resultados nacionais e internacionais, fruto da evolução qualitativa dos atletas. Os clubes, por seu lado, e por via dos apoios financeiros e dos instrumentos que lhes são facultados, têm-se alimentado de atletas não regionais para conseguir alcançar em curto prazo determinados resultados desportivos, apesar de haver regulamentação que protege, parcialmente, os escalões de formação e os atletas regionais.

Destacamos ainda um estudo de natureza quantitativa que reporta os dados da demografia federada de Portugal entre 1996 e 2003, editado pelo IDP (2005, p. 20). De entre os vários indicadores estatísticos, realçamos que apesar da Madeira ter revelado um aumento médio de atletas federados superior ao dos Açores só consegue uma taxa de participação de 6%<sup>44</sup>, enquanto os Açores alcançaram uma taxa de 8% e Portugal Continental conquistou apenas uma modesta taxa de 3%, valor abaixo dos resultados do estudo de Marivoet (2001, p. 15) aplicado em 1998 que apontava para uma taxa de 4%. Será que uma das razões que explicam uma taxa de participação de 6% poderá estar no facto da valorização e concentração de apoios às equipas e atletas com maiores responsabilidades na competição nacional e internacional, em detrimento de uma estratégia de crescimento e de generalização do sector federado a nível regional?

Esta questão será retomada mais adiante, quando procurarmos dimensões que explicam as lógicas das decisões estratégicas das AD's.

A RAM, tal como as regiões de Portugal Continental, não é uma região equilibrada no que se refere à distribuição da população, do poder económico e de outros indicadores de desenvolvimento<sup>45</sup>. Por estas razões, achamos conveniente conhecer os dados desportivos e demográficos distribuídos pelos onze concelhos da RAM, de forma a termos uma representação mais localizada do desporto federado. Optámos por incluir os dados da época desportiva 2001/2002 para poder estabelecer uma relação mais congruente com os dados dos últimos censos (2001).

O primeiro indicador a realçar foi a prevalência do desporto federado no Concelho do Funchal constituindo 53,48% do total dos praticantes, apesar da concentração da população

---

níveis de competição desportiva, por forma a alcançar melhores níveis de prestação desportiva nacional e internacional.

<sup>44</sup> Dados relativos aos Censos de 2001. Este repto não teve o efeito desejado na altura, uma vez que só passados dois anos é que se conseguiu encontrar uma posição conjunta dos clubes e da AD, no sentido de um projecto integrado de modalidade tendo em vista a competição nacional.

<sup>45</sup> Se consultarmos os indicadores do Serviço Nacional de Estatística, com base nos Censos de 2001, apercebermos-nos de claras assimetrias entre as populações do Norte e do interior da Ilha com as das cidades mais próximas da “capital” madeirense.

madeirense também se concentrar predominantemente na mesma localidade mas com uma percentagem mais reduzida (42,26%). Ainda na mesma área concelhia, verificou-se uma densidade populacional impressionante: 1360 habitantes por Km<sup>2</sup>, indiciando, provavelmente, as dificuldades e a importância do espaço para a população em geral e para as instalações desportivas e clubes, em particular<sup>46</sup>. São do conhecimento da população que vive e pratica desporto na cidade do Funchal as dificuldades que os atletas e as equipas dos clubes manifestam em relação a espaços condignos e a horários convenientes para realizarem os seus treinos, utilizando muitas vezes recintos desportivos de outros concelhos. A supremacia do desporto no Concelho do Funchal foi ainda reforçada pela taxa elevada de clubes (58%) e também pelo número de modalidades praticadas - 42, ao contrário dos outros concelhos que apresentavam taxas de participação mais baixas e modestas, conforme ilustra o quadro 24.

**Quadro 24 - Indicadores demográficos e desportivos por concelhos da Região Autónoma da Madeira**

Concelhos	Densidade pop. (Hab./Km <sup>2</sup> )	População		Clubes		Modalidades N.º	Atletas Federados	
		N.º	%	N.º	%		N.º	%
Calheta	107,2	11 831	4,85	5	3,70	8	569	3,99
Câmara de Lobos	670,2	34 738	14,24	5	3,70	14	1554	10,89
Funchal	1360,3	103 108	42,26	79	58,52	42	7634	53,48
Machico	316,7	21 640	8,87	9	6,66	11	1422	9,96
Ponta do Sol	172,3	8 063	3,30	3	2,22	6	266	1,86
Porto Moniz	34,8	2 871	1,18	3	2,22	5	145	1,02
Porto Santo	110,8	4 443	1,82	4	2,96	6	522	3,66
Ribeira Brava	191,1	12 399	5,08	2	1,48	8	367	2,57
Santa Cruz	446,3	30 116	12,34	12	8,88	13	1006	7,05
Santana	90,4	8 669	3,55	7	5,18	11	506	3,54
São Vicente	75,6	6 110	2,50	6	4,44	9	284	1,99
Total	310,9	243 988	100	135	100	42	14275	100

Fontes: Censos 2001. Serviço Nacional de Estatística; *Demografia Federada 2001/2002*. IDRAM (2004).

O segundo concelho mais desportivo-competitivo, foi o de Câmara de Lobos, que apresentou uma percentagem de 10,89% atletas federados, e que, por sinal, é também o segundo mais populoso - 14,24%, e com uma densidade populacional de 670 habitantes por km<sup>2</sup>. Convém realçar que, apesar destes resultados serem relativamente positivos face ao

<sup>46</sup> Um outro estudo nos parece interessante sugerir: conhecer até que ponto os espaços e as instalações desportivas da Região estão localizadas nas zonas onde o movimento associativo tem apresentado maiores indicadores de crescimento e desenvolvimento do desporto. Mais, saber se as instalações desportivas estão vocacionadas para a natureza das modalidades e actividades desportivas dos vários sectores desportivos.

contexto global, o número de clubes que apresentou é relativamente baixo - 5, enquanto o rácio de atletas por clube pôde ser considerado muito positivo - 310.

Santa Cruz foi outro dos concelhos em que se notou uma expressão relevante do desporto federado, uma vez que apresentou um valor relativamente elevado de clubes - 12, representando 8,88% de toda a RAM, e uma taxa de atletas federados de 7,05%. O Concelho vizinho, o de Machico, apesar de ter tido uma população mais baixa e um menor número de clubes, alcançou uma taxa de atletas federados superior (9,96%).

Contrariamente aos concelhos mais representativos da RAM, o Concelho da Ribeira Brava, apesar de ter uma taxa populacional de 5%, apenas dispôs de dois clubes com desporto federado e uma das mais baixas taxas de atletas federados (2,57%). Do lado oposto, e curiosamente, o Concelho do Porto Santo foi o menos populoso (1,82%) mas apresentou uma taxa de participação federada muito positiva, face aos restantes (3,66%), tendo congregado quatro clubes.

No global, não obstante os concelhos menos populosos da Região terem apresentado taxas de participação desportiva também muito baixas, o desporto federado-competitivo encontra-se generalizado a todos os concelhos. No entanto, as percentagens encontradas evidenciaram que este sector está longe de corresponder aos índices de participação desportiva recomendáveis para uma região em desenvolvimento, onde o desporto é apregoado pelos responsáveis governamentais como uma das grandes apostas nos domínios social e educativo. O desporto federado, a julgar pelos indicadores apurados e pelos programas de apoio ao desporto de alto rendimento<sup>47</sup>, não será, seguramente, o melhor caminho para a generalização da prática desportiva. Assim, importa reflectir sobre eventuais problemas e estudos no sentido de acrescentar outros indicadores desportivos, como por exemplo:

- qual é a percentagem de jovens que praticam desporto no período de escolaridade obrigatória?
- qual é a expressão (taxa de participação) dos outros sectores desportivos, particularmente o sector da recreação e lazer?
- qual é a estratégia dos clubes e colectividades que não estão vocacionados para as actividades do sector federado?

---

<sup>47</sup> Na fase seguinte evidenciaremos as várias modalidades de apoio do IDRAM ao movimento associativo que denotam uma preferência para as equipas e atletas que participam na alta competição.

Partindo do pressuposto de que os atletas federados residiam na área concelhia onde treinam<sup>48</sup>, procurámos evidenciar a percentagem dos praticantes federados em cada um dos concelhos, relacionando o número de atletas federados com a respectiva população (Censos 2001). Assim, e começando pelo maior concelho, verificámos que apenas 7,4% dos funchalenses se encontravam ligados ao sector federado como praticantes desportivos. Nos segundo e terceiro concelhos mais populosos, Câmara de Lobos e Santa Cruz, esta percentagem baixou para 4,47% e 3,34%, respectivamente. Machico e São Vicente foram os concelhos que apresentaram taxas de participação desportiva muito próximas: 6,57% e 6,48%, respectivamente. No mais pequeno (Porto Moniz) a taxa de participação desportiva federada foi de 5% e no segundo menos populoso (Porto Santo), dos 4443 habitantes, 522 estavam ligados ao desporto como atletas federados, constituindo a taxa de participação mais elevada - 11, 74%<sup>49</sup>. Aquele em que o desporto federado assumia uma importância menor era o da Ribeira Brava com apenas 2,96%. É possível que neste concelho, existam outras ofertas de prática de actividade física e desportiva, dinamizada através da autarquia e de clubes locais, que ultrapassavam as características e dimensões da competição desportiva federada, constituindo, assim, uma alternativa de acesso e de generalização da prática desportiva.

### 3. Indicadores desportivos

A fim de dispormos de alguns informações que nos permitissem ter uma visão mais completa e particular das organizações que faziam parte desta fase do estudo, quer no contexto regional, quer nacional, procurámos conhecer alguns resultados desportivos de cada uma das modalidades, nomeadamente: o número de praticantes inscritos nas respectivas federações; o número de clubes filiados por modalidade/AD; o número de técnicos por AD; os títulos nacionais conquistados na última época e ainda o número de atletas internacionais. Optámos por apresentar também valores percentuais, podendo assim estabelecer relações com os dados globais da RAM (de todas as modalidades desportivas) e os globais nacionais (por modalidade desportiva).

---

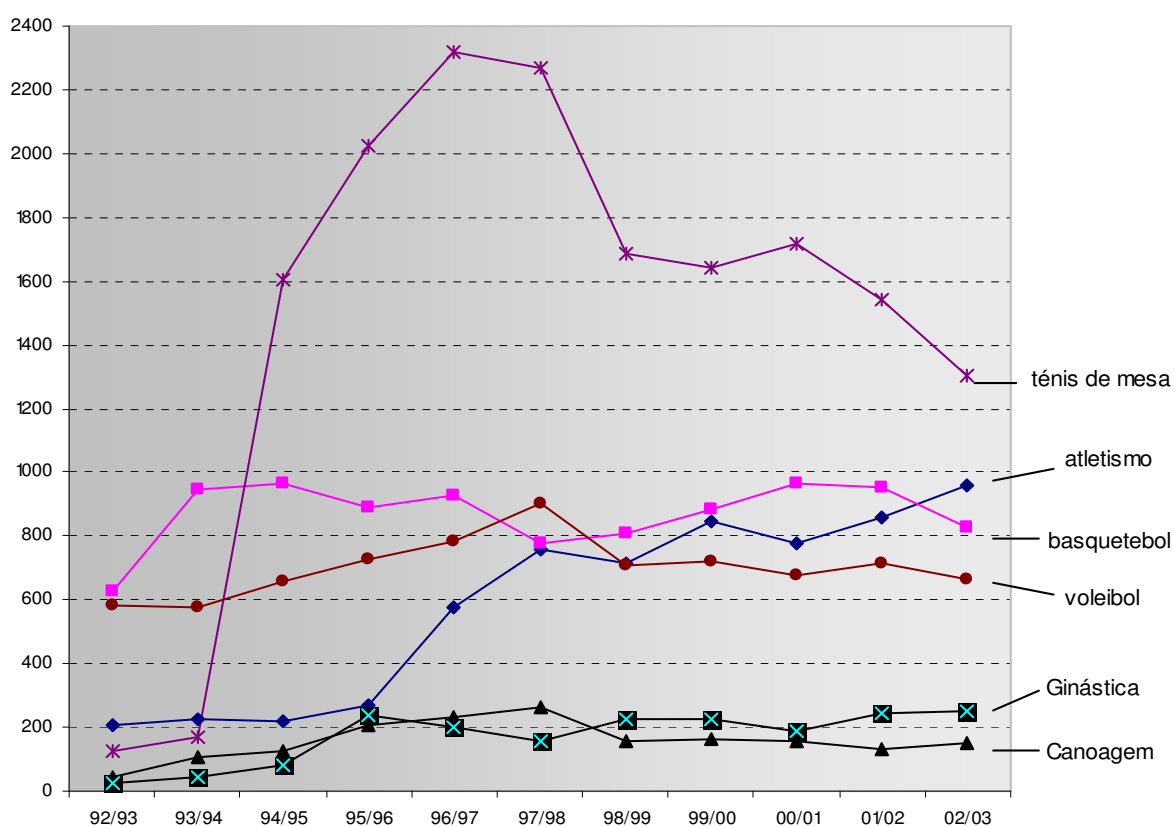
<sup>48</sup> Embora tenhamos algumas dúvidas em relação ao Concelho de Santa Cruz, que, sendo o terceiro concelho mais populoso, provavelmente, tem muitos residentes na freguesia do Caniço que trabalham e praticam as suas actividades desportivas no Concelho do Funchal.

<sup>49</sup> Uma das razões que podem explicar a importância do sector desportivo federado na ilha do Porto Santo é o facto de dispor de vários atletas e equipas que participam nos campeonatos regionais e nacionais, como por exemplo, o hóquei em patins, o futebol, o ténis de mesa, etc. Neste caso, parece que o desporto federado é uma estratégia de desenvolvimento local e a competição desportiva nacional uma questão primordial na promoção da ilha turística, uma vez que todos os fins de semana são dezenas de atletas que a visitam por meio do desporto.

### 3.1 Atletas, segundo a modalidade, o escalão etário e o género

A primeira leitura que mereceu o nosso destaque foi o crescimento acelerado do número de praticantes do ténis de mesa (a modalidade mais praticada) entre as épocas 1993/1994 e 1996/1997, tendo ultrapassado os dois mil praticantes, enquanto nas últimas épocas tem havido um decréscimo de praticantes. Provavelmente, um dos factores que podem explicar este decréscimo tem sido a estratégia de selecção e de concentração dos apoios e sinergias nas equipas e atletas que maiores potencialidades apresentam ao nível dos resultados nacionais e internacionais, em detrimento de uma estratégia de estabilização ou de generalização da prática desportiva ao nível da região.

Uma segunda análise que mereceu ser salientada foi o facto da modalidade de atletismo ter vindo a aumentar o número de atletas federados de forma progressiva e aparentemente consistente, desde que conquistou a sua independência em relação à AD de Desportos da Madeira. As modalidades de basquetebol e voleibol apresentaram perfis de curva bastante próximos mas com maior supremacia da primeira, apesar de também apresentar uma tendência decrescente nas últimas duas épocas desportivas.



**Figura 11 - Atletas federados por modalidade desportiva.**

Fonte: *Demografia Federada 2002/2003*. IDRAM (2005).

As outras duas modalidades individuais, a ginástica e a canoagem, não obstante terem apresentado algumas oscilações positivas, não acompanharam o crescimento proporcional da generalidade do número de praticantes do sector em análise. Esperamos que na fase posterior do estudo, aquando da análise e interpretação dos dados qualitativos sobre a estrutura e estratégia das AD's (recolhidos a partir das notas de observação), possamos dispor de informação complementar que nos permita compreender o perfil de curva de praticantes, aparentemente estável mas reduzido, destas duas modalidades.

Seguindo uma análise por escalão etário, verificamos rapidamente que o escalão sénior foi aquele que apresentou valores substancialmente mais elevados do que os escalões de formação, com particular destaque para a modalidade de ténis de mesa, em que esta diferença foi mais acentuada. Será que a ocorrência de um maior número de atletas federados no escalão sénior (em todas as modalidades) tem a ver com o facto de ser nesse nível etário que estão concentradas a maioria das subvenções públicas tendo em vista a participação na competição nacional? Ou será que se deve ao simples facto deste escalão ser o que abrange mais divisões de competição e, também, de grupos etários?

Despertou-nos alguma curiosidade e preocupação o facto do escalão de juniores, supostamente o mais importante para aceder às equipas principais que representam a Madeira nas competições nacionais, ter apresentado valores muito inferiores em todas as modalidades, quando comparados com os escalões contíguos (juvenis e seniores). Se tivermos em linha de conta os dados da figura 10 (apresentada no início desta fase) que ilustra a evolução do número de atletas por escalão etário desde 1993 até 2003, e comparando os perfis de curva de juvenis com o de juniores, constataremos a existência de uma desfasamento bastante significativo, em algumas épocas acima de 500 atletas federados. Provavelmente, neste escalão etário, existe uma taxa de abandono bastante elevada que importa registar, no sentido de alimentar estudos que procurem conhecer as causas para esta situação. Os dados que apresentaremos nas fases posteriores retomarão esta questão e contribuirão, de alguma forma, com algumas considerações e reflexões para aliviar este problema.

Um indicador que também nos chama a atenção foi o número relativamente elevado de atletas federados no escalão de minis, mais do que o dobro do escalão seguinte, no total das seis modalidades desportivas. Este indicador mereceu algumas considerações de extensão, no sentido de proporcionar a realização de futuros estudos e que são apresentadas no final desta fase.

No que se refere às modalidades individuais da ginástica e da canoagem, os indicadores do quadro 25 mostram-nos uma certa fragilidade. Com efeito, esperávamos encontrar um maior número de atletas federados nos escalões de formação, tendo em conta

que a projecção da modalidade a nível nacional e internacional ocorre, geralmente, ao nível dos escalões etários de juvenis e juniores.

**Quadro 25 - Distribuição dos atletas por modalidades de acordo com os escalões etários e género**

Modalidades	Minis	Inf.	Inic.	Juv.	Jun.	sem.	Masc.	Fem.	Total	%
Atletismo	205	136	131	123	91	270	628	328	956	6,50
Basquetebol	445	0	154	91	65	74	409	420	829	5,64
Canoagem	5	26	0	32	23	62	118	30	148	1,00
Ginástica	133	7	4	41	36	28	50	199	249	1,69
Ténis de Mesa	0	155	185	264	171	531	902	404	1306	8,88
Voleibol	194	79	70	127	51	142	221	442	663	4,51
Total	982	403	544	678	437	1107	2328	1823	4151	28,23

Fonte: *Demografia Federada 2002/2003*. IDRAM (2005).

Quanto ao número de atletas federados por género, verificámos que na época 2002/2003 o sector federado-competitivo na RAM apresentou a tendência nacional, isto é, um sector marcadamente masculino com uma taxa 74,2%. No que diz respeito às seis modalidades em análise, a taxa do género masculino baixa para uma percentagem de 56% porque o futebol - sendo a modalidade mais praticada em todo o País - não faz parte do nosso grupo de estudo e a ginástica apresenta o quádruplo de praticantes no género feminino.

### 3.2 Atletas, clubes e técnicos no contexto regional e nacional

Os indicadores federados descritos no quadro 26 evidenciam uma supremacia do ténis de mesa, na medida em que as taxas de atletas inscritos de 8,88% a nível regional, e de 29,20% a nível nacional, reforçado pela elevada percentagem de 24,11% dos clubes e de 9,89% dos técnicos existentes no sector federado da RAM, tornam esta modalidade uma das mais representativas do desporto madeirense, apesar de nas últimas épocas desportivas ter vindo a decrescer o número de atletas federados como vimos anteriormente.

Do ponto de vista das AD's que apresentaram menor número de atletas federados, é necessário ter em atenção que as modalidades de canoagem e ginástica denotaram valores relativamente baixos no contexto regional, com percentagens na ordem de uma unidade, mas a nível nacional estes valores subiram ligeiramente.

Em relação às restantes modalidades, os valores são também modestos, embora o atletismo evidencie uma taxa de participação de atletas a nível nacional ligeiramente acima dos valores regionais.



**Quadro 26 - Valores percentuais de atletas federados, de clubes e de técnicos, tendo em conta a população federada de nível regional e nacional**

Modalidades	Atletas			Clubes			Técnicos		
	n.º	% R	% N	n.º	% R	% N	n.º	% R	% N
Atletismo	956	6,50	7,93	16	11,34	3,41	33	4,47	-
Basquetebol	829	5,64	4,28	11	7,80	3,23	36	4,88	2,86 a)
Canoagem	148	1,00	9,18	5	3,54	6,49	17	2,30	13,93
Ginástica	249	1,69	3,89	5	3,54	1,58	15	2,03	-
Ténis de Mesa	1.306	8,88	29,20	34	24,11	15,52	73	9,89	22 a)
Voleibol	663	4,51	4,05	9	6,38	1,76	39	5,28	7,57
Total	4.151	28,23	58,53	80	56,71	31,99	213	28,85	-

Notas:

Construído a partir dos dados da *Demografia Federada 2002/2003*. IDRAM (2005);

% R - percentagem de atletas federados da RAM; % N - percentagem de atletas federados do País;

a) Dados referentes à época 2001/2002.

Numa análise global, e tendo em conta os atletas federados na RAM, época 2002/2003, as AD's em estudo nesta fase representam 28,23%. Convém esclarecer que este valor de amostragem é inferior ao valor apresentado na parte que explica a escolha das AD's em estudo (32, 61%), uma vez que estamos aqui a considerar o total de atletas federados em todas as modalidades e AD's (14700), independentemente de reunirem os critérios para fazerem parte do universo de estudo.

### 3.3 Títulos nacionais e atletas internacionais

Os títulos nacionais e a quantidade de atletas internacionais podem contribuir para caracterizar o nível de desenvolvimento desportivo de cada uma das modalidades no contexto desportivo nacional, particularmente quando combinados ou relacionados com outras dimensões e indicadores do sector em estudo. Assim, a título de exemplo e com base nos indicadores da demografia federada, talvez seja relevante verificar se existe alguma coerência entre os títulos nacionais de cada uma das modalidades e os atletas que estão integrados no regime regional de alta competição. Esta relação pode ser mais adequada quando tem em conta os títulos das épocas anteriores, uma vez que a concessão do estatuto de alta competição decorre dos resultados alcançados nas épocas antecedentes. Por ora, optámos por efectuar uma descrição sumária, relevando a quantidade de atletas (valores percentuais na RAM e no País), os títulos nacionais e os atletas internacionais, de forma a podermos perceber, na fase ulterior, a lógica de desenvolvimento da modalidade no contexto regional e nacional.

**Quadro 27 - Atletas federados, títulos nacionais e atletas internacionais**

Modalidades	Associações desportivas no País	Percentagem de atletas na RAM e no País				Títulos nacionais		Atletas internacionais	
		n.º	% R	% N	Ordem a)	n.º	%	n.º	%
Atletismo	22	956	6,50	7,93	4º	59	-	11	-
Basquetebol	21	829	5,64	4,28	9º	1	4,16	2	-
Canoagem	8	148	1,00	9,18	5º	5	1,56	2	5,41
Ginástica	10	249	1,69	3,89	5º	25	40,98	3	10,34
Ténis de Mesa	19	1.306	8,88	29,20	1º	44	61,97	24	61,53
Voleibol	18	663	4,51	4,05	8º	2	10,52	2	2,89

Notas:

% R - percentagem de atletas federados da RAM.

% N - percentagem de atletas federados do País.

a) Posição da AD a nível nacional de acordo com os atletas inscritos, em comparação com as restantes AD's.

O primeiro resultado que emerge da leitura do quadro 27 é a supremacia da modalidade de ténis de mesa no contexto regional e nacional, não apenas por ser aquela que apresenta um maior número de atletas e clubes ao nível do País, mas sobretudo pela percentagem de 61,97% dos títulos nacionais alcançados e ainda pela projecção de 24 atletas com estatuto de internacional. Relembramos que esta modalidade tinha sido uma das que mais tinham crescido desde 1992 mas em que nos últimos anos tem vindo a decrescer o número de atletas federados, depois de ter ultrapassado a fasquia dos 2000 atletas. Provavelmente, depois de uma fase de crescimento acelerado, quer do número de atletas, quer de clubes, deu-se origem a uma fase de melhoria da qualidade dos praticantes, de consolidação e afirmação na competição nacional. Actualmente, é possível e previsível uma estratégia de projecção da modalidade no âmbito das competições e eventos internacionais. Perante os indicadores que são apresentados no quadro, qual será, então, o número de praticantes e de clubes necessários para suportar e alimentar não só a participação das equipas no espaço nacional, mas também a supremacia e projecção internacional dos clubes da RAM, tal como acontece com a referida modalidade? Por outro lado, que papel terá o processo de formação dos praticantes e da competição regional na tendência de internacionalização da modalidade?

Um segundo resultado que salta à vista é o facto de, nas modalidades individuais, os títulos nacionais e os atletas internacionais serem claramente mais profícuos, comparativamente com as modalidades colectivas, numa proporção de 258 para 9 (no universo do movimento federado da RAM, época de 2002/2003). Talvez estes resultados possam ser explicados pela reduzida expressão das modalidades individuais no espaço nacional e também pela concentração de apoios e de incentivos aos atletas de alta competição que representam as equipas da RAM nas competições nacionais e internacionais. Neste

sentido, a própria demografia federada tem vindo a apresentar indicadores que denotam um aumento da participação das equipas na competição nacional e internacional e, por outro lado, um incremento da conquista de títulos dos clubes e atletas da RAM.

Em sentido inverso, reparámos que as modalidades desportivas colectivas (embora neste estudo sejam apresentados dados das modalidades de Basquetebol e de Voleibol), apresentaram resultados muito fracos quanto aos títulos conquistados e aos atletas internacionais. Que razões poderão explicar uma diferença tão acentuada? Naturalmente que precisaremos de outros dados de natureza quantitativa e qualitativa, bem como da caracterização do contexto da modalidade nos respectivos quadros competitivos, para percebermos os resultados que foram apresentados.

#### **4. Conclusões e extensões**

O sector federado-competitivo apresentou um conjunto de indicadores quantitativos que expressam um crescimento notável nas últimas três décadas, com particular realce para o aumento do número de atletas federados na ordem de uma média de 9% ao ano. Tendo em conta o grupo das AD's que participou no estudo, as modalidades desportivas de ténis de mesa e de atletismo foram as que apresentaram maiores percentagens de atletas federados, 8,8% e 6,5%, respectivamente, posicionando-se como as 3ª e 4ª modalidades mais praticadas na RAM. Estas foram também as modalidades que apresentaram maior consistência entre o número de praticantes federados e os resultados alcançados a nível nacional (títulos e atletas com representação internacional). Enquanto a AD de ténis de mesa é seguramente a maior associação do País, quer pelos resultados desportivos alcançados e pelo número de equipas que participam na competição nacional, quer ainda pelo número de atletas federados, a modalidade de atletismo deve situar-se entre as três primeiras AD's do País.

Do lado oposto, e tendo em conta os mesmos critérios, as modalidades mais frágeis foram as da ginástica e da canoagem, apesar de ambas terem alguns atletas talentosos e conquistado resultados nacionais de reconhecido mérito, incluindo um atleta olímpico na modalidade da ginástica.

A análise da demografia federada 2002/2003 evidenciou um aumento substancial da participação das equipas madeirenses na competição nacional, bem como dos títulos alcançados e dos atletas internacionais, com particular destaque para três AD's de modalidade individual: ténis de mesa, atletismo e ginástica.

O desporto federado está generalizado a todos os concelhos da RAM mas a diferença dos valores percentuais foi elevada, com realce para o do Funchal que congrega 53,48% dos atletas federados para uma taxa de população de 42,26%, enquanto o segundo concelho “mais

desportivo” foi o de Câmara de Lobos que obteve uma percentagem de 10,89% para uma taxa de população de 14,24%. Contrariamente aos concelhos mais representativos da RAM, o Concelho da Ribeira Brava, apesar de ter uma taxa populacional de 5%, apenas dispôs de dois clubes com desporto federado e uma das mais baixas percentagens de atletas federados: 2,57%.

Quanto aos títulos nacionais alcançados e às representações internacionais, verificámos que houve uma evolução muito positiva ao longo das últimas épocas desportivas e que pode ter justificação na política de apoios e de aproveitamento das oportunidades proporcionadas pela APR, das quais destacaremos algumas na fase seguinte.

Não obstante a demografia federada 2002/2003 oferecer um conjunto alargado de indicadores quantitativos que evidenciam o crescimento e desenvolvimento deste sector, reconhecemos a necessidade de aprofundar certos resultados que deram origem às questões e subquestões de investigação, no sentido de podermos integrar de forma sistémica as determinantes que explicam as lógicas das decisões estratégicas das AD's.

Os dados apurados na demografia federada indiciam um conjunto de apoios financeiros vocacionados para as equipas e atletas que participam na competição nacional. Quais são as diversas modalidades de apoio da APR ao movimento associativo, em geral, e às AD's, em particular?

Ao analisarmos o crescimento notável dos títulos alcançados pelas equipas madeirenses nas competições nacionais e o incremento das representações dos atletas nas competições internacionais, coloca-se a seguinte questão: será que estes resultados estão relacionados com um maior apoio das subvenções públicas aos atletas e equipas ao mais alto nível competitivo?

Neste quadro de desenvolvimento desportivo e de valorização da competição nacional, tem havido um crescimento do número de atletas não regionais, particularmente nas modalidades de atletismo e de ténis de mesa. Porque será que os clubes madeirenses recrutam atletas não regionais para representar as suas equipas de seniores nas competições nacionais? Será porque não existem atletas regionais em quantidade e qualidade suficiente?

Por outro lado, importa ainda questionar se os clubes que têm representação nacional têm desempenhado adequadamente a sua missão ao nível dos escalões de formação e de competição regional. Que correspondência é que existe entre o papel dos clubes ao nível do processo de formação dos atletas e a projecção dos mais talentosos nas principais equipas?

Na modalidade de ténis de mesa, apesar do número de atletas ter vindo a decrescer nos últimos anos, conseguiu manter um elevado número de clubes e atletas, assumindo-se

claramente como a maior AD do país. Será que esta diminuição é natural e necessária, face a uma estratégia de concentração de sinergias e de projecção dos atletas a nível internacional?

A edição da *Demografia Federada* (IDRAM, 2005) é baseada no número de atletas que estão registados na respectiva federação portuguesa de modalidade, não correspondendo necessariamente aos atletas que, efectivamente, são praticantes federados. Admite-se a existência de uma diferença substancial entre o número de atletas inscritos como federados e o número de atletas praticantes no sector. Neste sentido, talvez seja pertinente estudar variáveis como, por exemplo, as características dos quadros competitivos nestes escalões; a fidelidade dos praticantes mais jovens na modalidade num processo de formação plurianual; a taxa de abandono e a taxa de intensidade da prática desportiva em certos escalões etários. Inclusivamente, se pretendemos maior consistência na evolução dos praticantes federados desde as fases iniciais da formação até ao alto rendimento, então precisamos de encontrar critérios de apoio ao sector baseados na qualidade da prestação do jovem e na avaliação do processo de médio-longo prazo do percurso do atleta.

Estando o sector federado predominante localizado no Concelho do Funchal, com um valor percentual acima dos 50%, que expressão representa os outros sectores desportivos em localidades onde o sector federado apresenta valores percentuais relativamente pequenos, por exemplo, entre 1% a 4%? Será que nestes concelhos existem outras oportunidades de acesso à actividade física e ao desporto, constituindo outros segmentos de praticantes? No caso do Concelho da Ribeira Brava, apesar de ser o que apresenta uma das taxas de participação federada mais baixas face à população, sabemos que os clubes locais realizam outro tipo de actividade física e desportiva que se enquadram no âmbito do “desporto para todos” e que contribuem para a elevação do índice de participação e da melhoria da qualidade do desporto local.

No estudo efectuado pelo IDP (2005) sobre a estatística do sector federado entre 1993 a 2003, a RAM apresentava uma taxa de atletas federados de 6%. Será que uma das razões que explica este valor estará na valorização e concentração dos apoios às equipas e atletas com maiores responsabilidades na competição nacional e internacional, em detrimento de uma estratégia de crescimento e de generalização do sector federado a nível regional? Embora o sector federado não tenha por missão a generalização e ampliação da prática das modalidades desportivas junto dos diversos extractos populacionais, esperávamos encontrar uma percentagem mais consentânea, face aos valores financeiros que a APR proporciona ao sector desportivo em geral.

No que respeita à análise dos atletas por escalões etários, houve dois indicadores que despertaram a nossa atenção.

O primeiro foi no escalão de juniores, supostamente o mais importante para aceder às equipas principais que representam a RAM nas competições nacionais, que apresentou valores muito inferiores em todas as modalidades quando comparados com os escalões próximos (juvenis e seniores). Provavelmente, neste escalão etário existe uma taxa de abandono bastante elevada que importa alvitrar. Tendo em conta que o escalão sénior é o principal escalão de representação na competição nacional e o que recebe maiores apoios financeiros da APR, não deveria o escalão de juniores apresentar uma percentagem de atletas mais elevada? Será esta uma das razões que levam a que os clubes optem por recrutar atletas não regionais, face às insuficiências dos atletas e, provavelmente, da competição regional?

O segundo indicador prendeu-se com o número relativamente elevado de praticantes federados no escalão de minis (mais do dobro do escalão seguinte), no total das seis modalidades desportivas. Este resultado levanta-nos algumas dúvidas quanto à sua fidedignidade, quando sabemos que as AD's, em geral, e os clubes, em particular, têm evidenciado sérias dificuldades em assegurar praticantes nos escalões etários de formação e na competição regular. Por outro lado, a concentração dos apoios das subvenções públicas ordinárias tem privilegiado as equipas de competição nacional, em detrimento da competição regional, conforme verificaremos na fase seguinte. Neste sentido, talvez o processo de registo dos praticantes no escalão de minis seja mais fácil e económico do que os escalões etários mais avançados (juniores e seniores). Os dados da fase seguinte irão evidenciar a importância que representa para as AD's a necessidade de assegurar um certo número de atletas federados para poder beneficiar das subvenções públicas ordinárias provenientes do IDRAM.

No que concerne às modalidades desportivas com menor número de atletas federados nos escalões etários mais baixos, isto é, a canoagem e a ginástica (variando entre 0 e 41), poderá estar em causa a sustentabilidade da modalidade num período de médio-longo prazo, mesmo ao nível da qualificação e enquadramento dos atletas mais talentosos. Este problema deveria merecer a preocupação e intervenção das próprias AD's.

Tendo-se apurado e combinado alguns indicadores relacionados com a alta competição, poderia ser interessante estudar as variáveis e os elementos constantes do programa Regime Regional de Apoio ao Atleta de Alta Competição (RRAAAC), a fim de determinar o aproveitamento (eficácia) destes apoios, face aos resultados dos atletas das diferentes modalidades no panorama nacional e internacional.

No âmbito da competição nacional as modalidades desportivas individuais alcançaram resultados muito superiores, quando comparados com as modalidades ditas colectivas. Estes indicadores deveriam ser analisados à luz do contexto e da expressão de cada uma das modalidades desportivas a nível nacional e também a nível do trabalho dos clubes e atletas.

Seria, igualmente importante ter em conta a avaliação dos apoios e dos resultados alcançados pelos agentes desportivos que recebem incentivos financeiros para a alta competição. Admite-se a possibilidade de ser mais fácil e económico investir nos atletas dos desportos individuais, tendo em vista a obtenção de resultados a nível mundial, do que numa equipa ou atletas de um desporto colectivo. A representação dos atletas das modalidades individuais da RAM nos Jogos Olímpicos de Sidney e de Atenas indiciam essa hipótese.

## **Fase iii – Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira e associações desportivas**

### **1. Introdução**

No decurso da análise de documentação do regime jurídico, da estrutura e das actividades das AD's, e mais tarde corroborado nas dimensões externas das fontes de poder de tomada de decisão, foram notórias as alusões do papel do IDRAM no que se reporta ao apoio e financiamento do movimento associativo. No percurso da investigação, fomos sustentando a necessidade de consultar os principais instrumentos de que o IDRAM dispunha na relação com as AD's, com o propósito de saber até que ponto as decisões estratégicas e o respectivo desenvolvimento organizacional estavam ou eram influenciadas pelo poder da APR. Esta dúvida, que foi despoletada a partir da análise dos documentos específicos, confirmou uma das questões iniciais da investigação: quais são as relações do IDRAM com as AD's?

Ou, respeitando três objectivos mais precisos, pretendemos descrever os instrumentos legais e regulamentares relacionados com as AD's, as diversas modalidades e programas de apoio, incluindo os respectivos critérios que suportam as decisões de financiamento. Complementarmente, pretende-se apurar se existe ou não um sistema de avaliação dos resultados dos apoios às AD's.

Por último, mas não menos importante, procurámos identificar a perspectiva do Presidente do IDRAM sobre três questões abertas: as principais dificuldades e os aspectos positivos da relação entre estas duas organizações; o comportamento estratégico das AD's e, finalmente, as mudanças que o dirigente preconizava para o desenvolvimento desportivo regional.

Relembramos que as informações que apresentamos nos números seguintes são muito importantes para percebermos e confirmarmos muitos dos dados que foram apurados ao nível das determinantes políticas e organizacionais, através da técnica de observação das reuniões e da entrevista qualitativa.

### **2. Técnicas de recolha de dados**

Para dispormos de informações suficientes e válidas que respondam, nesta fase, às nossas questões de investigação, utilizámos duas técnicas complementares de recolha de dados: a análise de documentação específica que regulamentava o tipo de relação da APR com as AD's e, posteriormente, a aplicação de uma entrevista ao Presidente do IDRAM. Recorremos à entrevista, para solicitar informações adicionais e complementares sobre o



orçamento desportivo para as AD's Desportiva, a matriz dos critérios de apoio que suportam as subvenções públicas ordinárias e ainda algumas questões que não estavam suficientemente esclarecidas nas fases anteriores do processo de redução e organização da informação.

## 2.1 Análise documental

Gostaríamos de realçar que o IDRAM é uma pessoa colectiva dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial tutelada pela SRE, que tem a missão de fomentar e apoiar o desenvolvimento desportivo da região<sup>50</sup>. Do ponto de vista da estrutura orgânica do IDRAM, existem duas direcções de serviços que têm competências específicas na ligação com o movimento associativo, designadamente a Direcção de serviços de apoio técnico desportivo e a Direcção de serviços de estudos, formação e alta competição<sup>51</sup>. Contudo, cabe ao Conselho Directivo (e em particular ao Presidente do mesmo Instituto) a relação de supervisão e de coordenação das unidades internas e de representação na relação com as demais organizações do sistema desportivo.

Tendo em conta as questões e subquestões de investigação, optámos por concentrar a nossa análise ao nível dos documentos normativos e regulamentares que estabelecem as relações do IDRAM com o movimento associativo desportivo em geral, tendo-se utilizado o *web page* da organização<sup>52</sup> e contactos informais com o respectivo Presidente. Os documentos consultados foram:

- a) documento síntese do orçamento do IDRAM (documento interno) para o desporto da região, ano de 2003<sup>53</sup>;
- b) plano estratégico de apoio à formação - Ciclo Olímpico 2004;
- c) regulamento para atribuição de subvenções públicas à participação de equipas regionais na competição regional, nacional e internacional (épocas 2000/2001 a 2003/2004);
- d) regulamento para a atribuição de apoios à realização de eventos desportivos na área federada na RAM;
- e) apoio ao regime regional de alta competição.

---

<sup>50</sup> Vd. lei orgânica do IDRAM, Decreto Regulamentar Regional n.º 15/2005/M, de 19 de Abril de 2005. DR N.º N.º 78 Série B.

<sup>51</sup> Ibidem, Artigo 13º e 16º.

<sup>52</sup> <http://www.idram.pt>, 7 de Janeiro de 2003.

<sup>53</sup> Disponibilizado em Maio de 2004.

Foram ainda consultados documentos internos que apresentaram informações importantes para perceber a relação do IDRAM com as AD's, nomeadamente a matriz de capitação do subsídio anual, o relatório dos subsídios atribuídos às AD's referentes ao ano de 2003 e a ficha de orçamento desportivo.

Do ponto de vista metodológico, utilizámos uma análise descritiva face às questões que nos orientavam e despoletámos reflexões críticas e novas questões, que serviram para sustentar as fases seguintes da investigação.

## **2.2 Entrevista ao Presidente do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira**

### **2.2.1 Objectivo e justificação**

A entrevista teve por objectivo aferir e completar as informações que foram registadas e analisadas a partir dos documentos referenciados no número anterior e, também, esclarecer algumas dúvidas que decorriam das fases anteriores.

Complementarmente, pretendeu-se conhecer o ponto de vista do Presidente do IDRAM sobre a estratégia e o papel das AD's no desenvolvimento desportivo e o novo ciclo que se aproximava, e contribuir para a validação dos dados que serão apresentados na fase IV.

É absolutamente conveniente realçar o momento de aplicação da entrevista - Abril de 2004 - altura em que se aproximavam os Jogos Olímpicos 2004<sup>54</sup> e também coincidente com a finalização de mais um ciclo da legislatura regional. É, supostamente, neste panorama que se começa a desenhar os momentos de reflexão e de balanço do desenvolvimento desportivo regional e a tomar conhecimento sobre a manutenção ou mudança da política desportiva. Será, provavelmente muito difícil compreendermos as decisões estratégicas e o trabalho que as AD's e os clubes desportivos têm realizado na RAM, sem considerarmos algumas características e orientações da política desportiva.

Com base na análise da documentação que será enunciada nos números seguintes construímos um quadro de referência com os temas e subtemas e, consequentemente, algumas questões com possibilidades de serem ajustadas face à dinâmica e às respostas do próprio entrevistado. Este modelo de entrevista, que se situa num nível intermédio do contínuo estruturada - não estruturada, deixava em aberto a possibilidade de, no decurso da interacção com o dirigente, fazer nascer alguns subtemas e perguntas *ad hoc*, que não estavam contemplados *a priori* e ainda a possibilidade de efectuar três perguntas abertas, de carácter

---

<sup>54</sup> Na altura da entrevista (Abril de 2004), havia três atletas madeirenses praticamente apurados e ainda mais uma ou duas possibilidades.

opinante. Conforme sugerem Bogdan e Biklen (1994, p. 135), numa entrevista de natureza essencialmente aberta, o sujeito desempenha um papel crucial na definição do conteúdo da mesma, no fluxo da conversa e, consequentemente, na condução da própria pesquisa. As questões centradas nos temas abertos e muito pouco directivos fornecem uma excelente oportunidade para adicionar e enriquecer a informação proveniente da próprio inquirido, podendo ser retomado e aproveitado para as fases ulteriores do estudo.

### 2.2.2 Quadro de referência e guião

O quadro de referência foi construído a partir da análise dos documentos que regulam e estabelecem as relações do IDRAM com as AD's, das perguntas e reflexões que surgiram da análise e redução das informações dos documentos e das observações das reuniões de Direcção e da Assembleia-geral<sup>55</sup>. No sentido de evitar a subjectividade do investigador e de contribuir para um aumento da fidelidade do processo de investigação qualitativa<sup>56</sup>, procurámos adoptar uma metodologia meramente descritiva e reflexiva, com base na análise dos conteúdos dos diplomas normativos que regulam o desporto e que especificam a relação com o movimento associativo.

**Quadro 28 - Temas e subtemas da entrevista ao Presidente do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira**

Tema	Subtema
Relação do IDRAM com as AD's	Orçamento para o desporto e para as AD's
	Diplomas regulamentares
	Subvenções públicas ordinárias
	Instrumento de avaliação dos resultados dos apoios
Programas de apoio do IDRAM	Plano estratégico de apoio à formação
	Regime regional de alta competição
	Eventos desportivos
	Jogos das Ilhas
	Destacamentos
	Outros
Comportamento estratégico das AD's	
Perspectiva dos dirigentes sobre o papel do IDRAM	
Novo ciclo legislativo regional e o modelo de desenvolvimento desportivo da RAM	

<sup>55</sup> Na altura em que se efectuou a entrevista decorriam dois meses de observação de reuniões de Direcção.

<sup>56</sup> Estas preocupações foram baseadas nas recomendações de vários autores que têm escrito sobre a investigação qualitativa, no que respeita à fidelidade e validade interna, designadamente os contributos de Bogdan e Biklen (1994), *Investigação Qualitativa em Educação*, Colecção Ciências da Educação, p. 68 e 69 e Vieira (1999), A credibilidade da investigação científica de natureza qualitativa: questões relativas à sua fidelidade e validade, *Revista Portuguesa de Pedagogia*, Ano XXXVIII, pp. 97-110.

O guião de entrevista foi construído a partir dos subtemas apurados através das técnicas de investigação preliminares e foi constituído por um conjunto de perguntas que orientaram a condução da entrevista e que podem ser consultadas através do anexo A5.

### **2.2.3 Tratamento e validação**

A autoridade que decorre do cargo de Presidente do IDRAM, organismo que executa a política desportiva e que goza de autonomia a vários níveis, conforme referimos anteriormente, representa um elemento chave para o esclarecimento e aprofundamento da relação entre a APR e as AD's.

A realização da entrevista foi combinada através de contacto pessoal que serviu para relembrar a natureza do estudo e explicar os objectivos e, posteriormente, utilizámos o correio electrónico para explicitar os temas que seriam alvo de análise. A entrevista realizou-se em local apropriado, com privacidade completa, tendo durado aproximadamente uma hora e doze minutos. Depois da devida autorização, optámos por utilizar o gravador audio, que tornou possível dispor de um registo completo e consistente, permitindo ainda disponibilidade acrescida para a orientação dos subtemas, de acordo com o nosso guião. A receptividade do entrevistado foi extraordinária, bem como a sua colaboração no fornecimento dos documentos necessários ao estudo.

A entrevista começou por uma questão ampla sobre o papel do IDRAM na relação com as AD's e depois, passo a passo, tivemos oportunidade de propor os subtemas e colocar perguntas de maior detalhe que procuravam respostas mais objectivas. Deixámos ainda em aberto a possibilidade de colocar outras *ad hoc* e ajustar o guião, face às respostas do entrevistado. Por último, questionámos o ponto de vista do Presidente do IDRAM sobre o comportamento estratégico das AD's e o modelo de desenvolvimento desportivo regional.

Considerando a natureza das perguntas, o estatuto do entrevistado, bem como o facto da maioria dos temas em análise serem do conhecimento público, era praticamente impossível assegurar uma confidencialidade absoluta<sup>57</sup> dos dados aferidos e muito menos o anonimato do entrevistado.

---

<sup>57</sup> No entanto, há que acrescentar que, desde o momento em que a entrevista é realizada, até ao momento da produção do relatório final, decorre um período longo e de absoluta confidencialidade, garantindo também uma maior confiança com o entrevistado.

De forma a assegurarmos a validade interna da entrevista, após a transcrição, redução e correcção da informação, devolvemos o texto da entrevista para que o entrevistado pudesse corroborar os dados obtidos e sugerir as suas alterações ou discordâncias, até haver um acordo sobre o texto final. Complementarmente, optámos por cruzar a informação da entrevista com a informação documental, com o objectivo de aumentar a consistência dos dados.

### 3. Modalidades de apoio às associações desportivas

#### 3.1 Orçamento

É oportuno começar por referenciar o apoio financeiro em que a APR presenteia esta parcela do movimento associativo. O orçamento regional de 2003 dedicou ao desporto um total de 33.487.991,00 €, o que representa um valor percentual de 2,3%. Por seu lado, e com base nos documentos fornecidos pelo IDRAM, o valor destinado directamente às vinte e três AD's para o desenvolvimento das suas actividades “ordinárias” foi de 1.733.824,46 €, o que corresponde a 5,18% do orçamento regional para o desporto. Para este financiamento há que ter em conta as subvenções públicas extraordinárias respeitantes aos eventos desportivos dos clubes e AD's, aos PAPEP's, entre outros contratos programa que possam ser rubricados entre as respectivas entidades.

**Quadro 29 - Orçamento da Região Autónoma da Madeira para o desporto segundo os projectos (2003)**

Projectos	Valor (€)	%
Apoio aos clubes participantes em competição nacional e internacional de futebol da I e II ligas, campeonato da liga de clubes de basquetebol masculino e compromissos financeiros	8.167.276	24,39
Projecto de promoção e desenvolvimento das modalidades desportivas amadoras através das AD's/clubes, selecções de elevado nível potencial e compromissos financeiros	7.173.452	21,42
Projecto de apoio à construção de infra-estruturas desportivas por clubes/AD's (linha de crédito e outros)	4.940.896	14,75
Projecto de apoio a atletas de alta competição aos clubes em competição regional, recreação e lazer, organização de eventos desportivos, incentivos à presença em competições internacionais, apoio à aquisição de meios de transporte, apetrechamento e manutenção e outros apoios diversos	4.320.194	12,9
Projecto de apoio aos transportes aéreos e marítimos inerentes à competição Nacional e Internacional	3.000.000	8,96
Projecto de apoio a obras de melhoramento das diversas infra-estruturas desportivas do IDRAM	320.000	0,96
Projecto de apetrechamento de infra-estruturas desportivas com meios sonoros de iluminação e equipamentos de manutenção, musculação e cronometragem electrónica	250.000	0,75
Projecto de construção de infra-estruturas e arrelvamentos de campos de futebol	150.000	0,45
Projecto para participação de Capital em Sociedade Anónima Desportiva (SAD)	2.500	0,01
Total	33.487.991	84,58%

Fonte: IDRAM (2004).

Não obstante os projectos serem apresentados de forma sumária e sem discriminar as fatias orçamentais por sector desportivo e organização desportiva, conseguimos rapidamente verificar que há uma supremacia das subvenções para o desporto de alta competição, tendo em vista a participação na competição nacional e internacional. Os valores do quadro evidenciam ainda que o futebol e as equipas das SAD's participantes nas ligas e nas divisões do campeonatos nacionais absorvem a maior fatia do financiamento, embora nesta análise sumária não se consiga destringer os apoios por modalidade desportiva, sendo necessário consultar outros documentos a que adiante faremos referência.

Convém acrescentar que a restante percentagem de 15,42%, correspondendo a um total de 5.163.673 €, dizia respeito às despesas e obrigações com o funcionamento do IDRAM mas que não se encontravam disponíveis nos documentos facultados nem representavam qualquer interesse para o estudo.

### **3.2 Subvenções públicas ordinárias**

Com uma periodicidade regular, e com um atraso de aproximadamente seis meses, o IDRAM concede um apoio financeiro designado por subvenção pública ordinária e que se destina ao funcionamento estrutural e ao desenvolvimento das actividades das AD's. Este tipo de subvenção, embora não esteja publicado, obedece, segundo o Presidente do IDRAM, a critérios objectivos e determinados pela orientação da política desportiva regional:

“Os critérios não estão publicados, mas são basicamente três: um tem a ver com o pagamento da renda ou da prestação de aquisição do imóvel; outro tem a ver com o pessoal administrativo e por último o número de praticantes. Dentro deste, o apoio a conceder está escalonado de acordo com o seguinte critério: até 200 atletas, tem um valor per capita; entre 200 e 400, tem outro valor e, a partir deste indicador, à medida que o número de praticantes vai aumentando, o apoio vai sendo menor, dado que, entendemos que a base está conseguida ou sustentada entre os 200 a 400 e que se prende com a estrutura do pessoal administrativo, da própria AD e com os custos do imóvel.”

O principal critério para beneficiar do apoio da APR é o número de atletas federados que são publicados na época seguinte através da edição da *Demografia Federada* e do documento relatório apresentado ao IDRAM. No entanto, conforme conseguimos apurar através da entrevista ao Presidente do mesmo Instituto, as AD's têm de apresentar e fundamentar o seu orçamento em formulário próprio, baseado nos indicadores referidos (custos relacionados com a sede, pessoal administrativo e outros). Retomando o critério número de atletas federados, há que ter em conta que, segundo a matriz definida pelo próprio IDRAM, as AD's que apresentarem números de atletas muito elevados, em geral superior a

800, os valores a apoiar começam a ser proporcionalmente menores, não havendo inclusivamente, quaisquer subsídios para as despesas administrativas e capital.

**Quadro 30 - Matriz de capitação do subsídio anual a atribuir às associações desportivas**

Demografia federada	Despesas administrativas a)	Actividade a)	Capital a)
< 200	32,32 €	107,74 €	16,16 €
201 - 400	19,39 €	64,64 €	9,70 €
401 - 600	11,64 €	38,79 €	5,82 €
601 - 800	6,98 €	23,27 €	3,49 €
801 - 1000	-	13,96 €	-
> 1000	-	8,37 €	-

Fonte: IDRAM (2004).

a) O valor a atribuir é multiplicado pelo número de atletas federados reportados à época anterior.

Ao analisarmos os valores do quadro, e se compararmos os indicadores *per capita* em cada uma das categorias da demografia federada, constatamos que as AD's de menor dimensão (até 200 e entre 200 a 400 atletas), têm um apoio substancial e proporcionalmente maior do que as de maior dimensão. Atentemos a dois casos: em 2001/2002 a AD de ginástica registou 244 atletas federados e recebeu, em 2003, uma subvenção pública ordinária de 35.368,12 €, enquanto a AD de ténis de mesa, com 1542 atletas federados (6,3 vezes mais), recebeu uma subvenção de 75.316,54<sup>58</sup> €, ou seja, apenas o dobro do apoio da primeira.

No sentido de dispormos de dados mais objectivos e específicos de cada uma das modalidades, procuramos descrever as subvenções ordinárias referentes às AD's que se apresentam no quadro em baixo. Esta análise descritiva é essencial para podermos compreender, *a posteriori*, o comportamento e as comentários dos dirigentes associativos, no que se reporta aos critérios de apoio da APR em relação às modalidades desportivas.

**Quadro 31 - Subvenções públicas ordinárias atribuídas às seis associações desportivas - ano de 2003**

Associações	Atletas 2001/2002	Subvenção (€)	Renda (€)	Pessoal a)		Outros (€) b)	Total (€)
				N.º	Valor (€)		
Ténis de Mesa	1542	75.316,54	-	8	35.235,22	36.597,35 b1)	147.149,11
Basquetebol	950	70.082,01	8.681,51	3	25.511,22	7.740,98 b2)	112.015,72
Atletismo	860	68.825,60	-	2	16.590,56	-	85.416,16
Voleibol	712	65.018,07	25.775,76	2	18.108,09	3.740,98 b3)	112643,71

<sup>58</sup> Nesta comparação excluimos os valores da renda, do pessoal e de outros apoios extraordinários que possam ter sido proporcionados às respectivas organizações.

**Quadro 31 (continuação)**

Ginástica	244	35.368,12	3.591,34	3	41.084,27	3.838,39 b4)	83.882,12
Canoagem	134	20.933,48	7.459,20	1	11.303,67	-	39.696,35

Fonte: IDRAM e AD's (2004).

a) Vinculado ou contratualmente ligado à AD, excepto os professores ou dirigentes destacados.

b) Apoios destinados a suportar as despesas de determinadas actividades e equipamentos, justificadas no plano orçamental da AD e relatadas ao IDRAM:

b1) Centro de treino de alto rendimento, empréstimo para construção de sede, obras na sede e AVASAD;

b2) Campo de férias e AVASAD;

b3) Actividade do mini voleibol;

b4) Equipamento desportivo.

A análise comparativa dos indicadores apresentados no quadro permite-nos tirar as seguintes ilações:

- a) confirmou-se que os valores das subvenções públicas às AD's que têm uma população federada superior a 800 atletas não eram apoiados com a mesma ponderação ou majoração que mereciam as AD's situadas entre os 200 e os 600 atletas<sup>59</sup>;
- b) Constatou-se uma discrepância entre as AD's no que se reporta aos valores dos custos com o pessoal. Embora não estejamos a considerar outras variáveis que possam, eventualmente, justificar os indicadores apurados, verificou-se, por exemplo, que a AD que maior expensas tinha com o pessoal era uma das que apresentavam menor número de atletas federados, contabilizando um total de três funcionários para um universo de 244 atletas, enquanto outra AD dispunha de dois funcionários para um total de 860 atletas<sup>60</sup>;
- c) no que respeita às despesas relacionadas com a sede da AD, as possibilidades de apoios eram também distintas: enquanto havia AD's que optaram por comprar ou construir o prédio onde funcionam através de empréstimo bancário, com a participação natural da APR, outras adoptaram a modalidade de arrendamento. Havia ainda a possibilidade da AD não ter despesas com a renda mensal, pela simples razão de utilizar uma instalação que pertencia ao erário público e cuja administração era da responsabilidade do Governo Regional;
- d) verificou-se ainda que as AD's tinham a possibilidade de serem apoiadas em relação a determinados projectos suplementares que viessem a ser equacionados

<sup>59</sup> Talvez seja esta a razão que leva a que alguns dirigentes associativos reclamem de que não vale a pena ter muitos atletas inscritos, e explique também, a não adopção de estratégias de crescimento em algumas AD's.

<sup>60</sup> Exclui-se desta análise os professores ou dirigentes que se encontravam destacados.



através do seu plano orçamental. Referimo-nos a certas actividades que precisavam de apoios extraordinários mas que não se enquadravam na regulamentação das subvenções públicas. Como exemplos, temos os casos da AD de ténis de mesa, que necessitou de apoio para obras de manutenção das suas instalações desportivas e da sua sede, e o da AD de voleibol, que lançou um projecto específico de desenvolvimento do mini voleibol.

### **3.3 Subvenções públicas à participação dos clubes regionais nas competições**

O Governo Regional, através da Resolução n.º 1220/2000, de 9 de Agosto<sup>61</sup>, aprovou o regulamento para atribuição de subvenções públicas aos clubes regionais que participaram em competições regionais, nacionais e internacionais para o Ciclo Olímpico 2004. Este normativo definia o quadro de apoio financeiro a conceder pelo IDRAM aos clubes desportivos regionais, e as normas que deveriam reger as propostas de contrato programa de desenvolvimento desportivo, exceptuando a participação nas ligas profissionais e nos campeonatos nacionais através de SAD's<sup>62</sup>. Não sendo nosso objectivo analisar e pormenorizar os conteúdos deste diploma regulamentar, limitamo-nos a destacar alguns dados que evidenciam a supremacia do futebol em relação às restantes modalidades colectivas e individuais. Assim, a título demonstrativo, o quadro seguinte ilustra-nos a importância dos clubes que tinham equipas de futebol na 2ª divisão nacional, na medida em que beneficiavam de um índice padrão de 374.098,42 €, enquanto os clubes com equipas de outros desportos colectivos na 1ª divisão nacional, beneficiavam de um índice padrão de 124.899,47 €.

Estes valores diziam respeito apenas às equipas que permanecessem pelo menos quatro anos na divisão mais elevada (não profissional) e, segundo a nota nove do ponto 2.1 do anexo da referida Resolução, nas modalidades em que existia competição nacional profissional ao mais alto escalão federativo, seria aplicado um valor base correspondente a 60% do índice padrão, com as variações resultantes da aplicação das cláusulas referidas nos pontos anteriores do mesmo regulamento. Por outro lado, existia uma majoração dos apoios com valores percentuais que iam desde os 15% até aos 50% do índice padrão, consoante as equipas dos respectivos clubes conseguissem alcançar resultados ao mais alto nível. A título

---

<sup>61</sup> Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira (JORAM) N.º 72 I Série, pp. 8-12. Alterações ao regulamento com as Resoluções n.º 46/2001 de 16 de Janeiro e n.º 1122/2001 de 17 de Agosto.

<sup>62</sup> Estes casos são objecto de regulamentação específica, aprovada anualmente, e referem-se aos apoios das equipas do C.S. Marítimo (SAD), C.D. Nacional, C.F. União (SAD), das duas equipas de Andebol (SAD's) e da equipa do C.A. do Basquete (SAD), cujos apoios são de valor muito mais elevado do que estes.

de exemplo, se uma equipa conquistasse o direito de acesso à competição europeia poderia ter um acréscimo de 50% sobre o valor índice padrão. Nesta Resolução, encontram-se definidos ainda os apoios a conceder no âmbito dos transportes aéreos, marítimos ou terrestres, por cada uma das modalidades desportivas.

**Quadro 32 - Índice padrão das subvenções aos clubes de competição nacional, por modalidade**

Modalidades	Divisão	Índice padrão (€)
Futebol	2ª divisão B	374.098,42
Colectivas	1ª divisão	124.699,47
Individuais a)	1ª divisão	37.409,84

a) Exceptuando o atletismo, a que é aplicado um índice padrão de 49.879,79 €

De realçar que os pontos 2.3, 2.4 e 2.5 estabeleciam as regras relacionadas com a participação de atletas na competição regional, nomeadamente medidas de protecção dos escalões de formação e de protecção ao atleta regional. Estas medidas regulamentares procuravam salvaguardar, por um lado o equilíbrio entre os quadros competitivos regionais e a representação nacional e, por outro, a participação das equipas que tinham representação nacional nos quadros competitivos das respectivas AD's. Assim, por exemplo, o n.º 1 do 2.4 do mesmo diploma, salvaguardava que:

“Os clubes participantes na competição nacional ficam obrigados a participar no quadro competitivo associativo, com uma equipa em, pelo menos três dos escalões de formação existentes (infantis, iniciados, juvenis ou juniores ou equivalentes e do mesmo sector - masculino ou feminino), em que se verifica a participação nacional” (p. 12).

É possível que a salvaguarda da protecção dos atletas e das equipas na competição regional estivesse relacionada com as dificuldades e insuficiências dos clubes desportivos que participavam na competição a nível nacional e internacional. Talvez houvesse uma relação muito fraca entre o processo de formação que se desenvolve nos escalões de iniciados e juvenis e o trabalho que se realiza ao nível do alto rendimento, na medida em que, regra geral, tem decrescido o número de atletas madeirenses a representar as equipas seniores da RAM e tem aumentado o recurso aos atletas não regionais<sup>63</sup>. Será que clubes e respectivos dirigentes preferem apostar e valorizar a competição nacional porque lhes proporciona maiores fontes de

<sup>63</sup> Os dados da *Demografia Federada 2003* evidenciam que 274 atletas (1,9% do total dos atletas federados) são oriundos do território nacional e estrangeiro, com destaque para a modalidade de futebol (138), atletismo (31), andebol (21) e hóquei em patins (20).

apoios públicos e também porque esta proporciona uma maior visibilidade e reconhecimento social?

Reconhecemos que estas reflexões críticas merecem ser estudadas e aprofundadas no sentido de aferir os resultados dos clubes na formação e na projecção dos atletas madeirenses na competição nacional. Este é, seguramente, um dos estudos mais pertinentes que devem ser realizados, se quisermos avaliar os resultados da política desportiva de apoio aos clubes que têm participações nacionais, numa perspectiva de longo prazo.

### **3.4 Plano estratégico de apoio à formação - Ciclo Olímpico 2004**

O plano estratégico de apoio à formação foi concebido pelo IDRAM para enquadrar e definir os critérios de apoio aos agentes desportivos para o ciclo olímpico de então, constituído por vários programas, designadamente: Inovar - programa de apoio à formação dos dirigentes desportivos; Formação Séc. XX - programa de apoio à formação dos treinadores desportivos; Ordem desportiva - programa de apoio à formação dos árbitros e juizes desportivos; Formação integral - programa de apoio à formação dos praticantes desportivos; Polar - programa de apoio à formação dos recursos humanos relacionados com o desporto. Cada um dos programas é constituído por várias componentes, nomeadamente: destinatários, objectivos, medidas, critérios, apoios previstos e procedimentos de candidatura<sup>64</sup>.

Por outro lado, o mesmo Instituto, através de iniciativas próprias e com a parceria de várias organizações, entre as quais a Universidade da Madeira, tem proporcionado cursos de formação aos principais agentes desportivos. Face ao tema da investigação, destacamos o programa que estava ligado à formação dos dirigentes desportivos e ao curso permanente de dirigentes. Acrescente-se ainda que no mesmo ciclo olímpico o IDRAM levou a cabo algumas iniciativas que visavam a dinamização do dirigente desportivo associativo, entre as quais a que deu origem à novel Associação de Dirigentes Desportivos da RAM (fundada no ano de 2003). Esperamos que, com o crescimento e desenvolvimento sustentado desta associação e consequentemente com o contributo activo do seu dirigente na construção e consolidação do seu próprio estatuto<sup>65</sup>, esta organização possa assumir um novo papel no processo de

---

<sup>64</sup> Para mais informações, sugerimos a consulta ao site do IDRAM: <http://www.idram.pt>.

<sup>65</sup> Decreto Legislativo Regional n.º 19/2002/M, de 16 de Novembro. Estabelece o estatuto do dirigente desportivo, consagrando algumas vantagens: flexibilidade no horário de serviço, dispensa parcial da actividade profissional, apoio à formação, possibilidade de requisição, entre outros direitos.

formação, em colaboração com as instituições de ensino e formação, vocacionadas para a formação dos quadros desportivos.

### **3.5 Regime regional de alta competição**

Tendo em vista proporcionar aos praticantes desportivos registados no cadastro de alta competição organizado pelo IDRAM, o Governo Regional regulamentou através de um diploma de portaria<sup>66</sup> o apoio ao regime regional de alta competição. Neste normativo estão consagrados os meios que permitem responder às especiais exigências da preparação e competição desportivas dos atletas que gozam deste estatuto. O regime é definido como:

“Conjunto das práticas desportivas que, inseridas no âmbito do desporto-rendimento, correspondam à evidência de talento ou mérito desportivos acima da média ou excepcionais quando aferidos através dos padrões nacionais e internacionais” (p. 3).

O regulamento integra duas categorias, a saber: a dos praticantes de alta competição e a dos praticantes de elevado potencial. A primeira categoria integra os atletas naturais da RAM ou de qualquer outra parcela do território nacional, desde que residam há pelo menos quatro anos na RAM e que tenham participado, na época imediatamente anterior ao seu registo no cadastro, em Jogos Olímpicos, campeonato do Mundo ou da Europa, ou em Jogos Para-olímpicos, campeonato do Mundo ou da Europa de modalidades de desporto adaptado, reconhecidas pela competente federação nacional, no escalão sénior ou na categoria imediatamente anterior a esta. Para serem beneficiários deste estatuto, os atletas têm de estar inscritos numa federação dotada de utilidade pública desportiva por um clube ou AD madeirense e ainda integrarem na época de registo um dos regimes de alta competição a nível nacional devidamente reconhecido e atestado pela entidade competente. Os praticantes de alta competição são agrupados em quatro escalões de acordo com o nível de competição alcançado a nível mundial. O escalão A - escalão máximo - diz respeito aos atletas participantes em Jogos Olímpicos ou em Jogos Para-olímpicos, enquanto o escalão D - o mais baixo - diz respeito aos praticantes de modalidades não olímpicas, da categoria imediatamente anterior à sénior, classificados entre os vinte primeiros do campeonato do Mundo ou entre os dez primeiros do campeonato da Europa. De acordo com o artigo 10º da referida Portaria, o apoio financeiro é processado em cada um dos anos do ciclo olímpico, através dos clubes ou AD's em que os mesmos se encontrem filiados, após a provação da respectiva candidatura.

---

<sup>66</sup> Portaria n.º 150/2001, de 6 de Novembro, SRE, JORAM N.º 113 Série I, pp. 3-7.

Este apoio financeiro é determinado com base em percentagens do índice-padrão, válido para o ciclo olímpico, nomeadamente: 100%, 80%, 60% e 30% para os escalões A, B, C e D, respectivamente. Acrescentamos ainda que os praticantes de alta competição que atinjam a sua integração no cadastro por via da participação em competições de modalidades colectivas, beneficiam de valores percentuais entre 15% e 25% do valor índice-padrão, consoante o escalão em que se encontrava.

Os praticantes de elevado potencial são aqueles que, sendo naturais da RAM e estando em condições de representar a selecção nacional portuguesa da sua modalidade e categoria, reúnam cumulativamente as seguintes condições: tenham sido inscritos numa federação desportiva dotada de utilidade pública desportiva por um clube ou uma AD madeirense; estejam integrados no PAPEP da responsabilidade da AD e aprovado pelo IDRAM.

Para a investigação, é de todo o interesse realçar, em conformidade com o Artigo 16º da mesma Portaria, que a AD tem um papel primordial na apresentação da candidatura, devendo incluir um conjunto de itens, nomeadamente: objectivos, procedimentos, recursos e mecanismos de avaliação relativos à implementação das condições favorecedoras da optimização do rendimento desportivo dos praticantes integrados. O financiamento a conceder pela estrutura da APR é processado à AD candidata e, em função das respectivas disponibilidades orçamentais, cabe-lhe a respectiva gestão do apoio financeiro, em articulação com os planos de actividades dos clubes nela filiados.

Do ponto de vista da operacionalização do PAPEP, e tanto quanto tínhamos apurado nesta fase da investigação, apesar das candidaturas dos programas estarem aprovadas pelo IDRAM, ainda não estavam disponíveis os recursos financeiros necessários ao seu desenvolvimento<sup>67</sup>. Do lado das AD's, tendo em conta que algumas delas tinham assumido compromissos com os clubes e atletas (potenciais talentos), havia alguns constrangimentos financeiros que foram repetidamente registados no decurso das intervenções dos dirigentes aquando das reuniões de Direcção e que serão retomados mais adiante.

---

<sup>67</sup> Esta informação foi confirmada pelo próprio Presidente do IDRAM na entrevista concedida em Abril de 2004 e, três meses depois, os primeiros apoios referentes aos projectos aprovados de 2002 tinham sido processados.

### 3.6 Eventos desportivos

O apoio financeiro à realização de eventos desportivos encontra-se regulamentado a partir da Resolução do Governo Regional n.º 592/2002, de 31 de Maio, e visa dotar as AD's e clubes desportivos de subvenções públicas que permitam responder aos encargos resultantes deste tipo de actividades.

Os eventos desportivos podem ser classificados segundo dois níveis de realização: os de promoção, que têm por objectivo a divulgação e promoção da modalidade desportiva, por exemplo, no contexto da formação desportiva, e os eventos de alto nível competitivo<sup>68</sup> que proporcionem à RAM uma forma de se promover no exterior e que garantam espectáculos de alta qualidade. Este tipo de eventos enquadra-se, geralmente, nas organizações de carácter oficial dos calendários nacionais, europeus e mundiais, isto é, das federações nacionais e internacionais. Consoante o nível de internacionalização e a fundamentação do projecto do próprio evento, os apoios poderão ainda ser majorados financeiramente.

**Quadro 33 - Elementos chave da regulamentação dos eventos desportivos**

Âmbito e níveis	Ação de formação	Quantificação dos eventos
Os eventos desportivos consubstanciam actividades desportivas que promovam e projectem o desporto e a RAM no exterior, que sejam revestidas de alto nível organizativo e que tenham, obrigatoriamente, na sua estrutura de participação, âmbito nacional ou internacional. Os eventos desportivos integram dois níveis de realização: a) Eventos de promoção; b) Eventos de alto nível competitivo.	Os eventos desportivos poderão incluir, no âmbito da sua organização, a realização de uma acção de formação. Para este efeito deverá ser apresentada a estrutura conceptual, no processo de candidatura do evento desportivo.	A quantificação dos eventos desportivos estará em consonância das entidades organizadoras proponentes: a) as AD's representativas de modalidades desportivas poderão ter acesso a um número máximo de três eventos desportivos anualmente; b) os clubes não enquadrados em AD's, poderão ter acesso a um evento desportivo anualmente. A selecção e atribuição dos eventos referidos na alínea a) será da responsabilidade das AD's.

Realçamos ainda os critérios mínimos exigíveis às AD's para a organização dos eventos desportivos: dispor de actividade desportiva regional organizada (quadro competitivo); operacionalizar, no âmbito do quadro competitivo, o campeonato regional dos vários escalões; enquadrar pelo menos quatro colectividades e possuir, como valor quantitativo base, duzentos atletas federados.

<sup>68</sup> Note-se que nos últimos anos tem havido uma maior valorização da APR, traduzida numa majoração aos eventos de alto nível competitivo. Esta informação foi confirmada e reforçada na comunicação de Santos (2005), técnico do IDRAM, no âmbito da realização de um seminário de Gestão do Desporto, em 25 de Fevereiro de 2005. A título de exemplo, no Ciclo Olímpico 2004, dos 65 eventos de alto nível competitivo, três foram de campeonato da Europa e seis de campeonato do Mundo.

Para além dos objectivos que possam ser enquadrados do ponto de vista desportivo e competitivo, a realização destes eventos tem por objectivo projectar a RAM no exterior, sendo, provavelmente, um dos pontos-chave para a concessão do apoio da APR. Quando confrontado com a questão da importância que os eventos desportivos tinham para as AD's, o Presidente do IDRAM foi de opinião de que:

“São daquelas actividades ou manifestações desportivas que melhor promovem a modalidade e que têm um retorno imediato em termos financeiros para a região. Mais de 50% dos participantes são sempre oriundos de fora da região e nalguns casos até 100%, como foi o caso do campeonato do Mundo de andebol. Para além disso, se olharmos a outro tipo de eventos, como por exemplo um torneio com dezenas de jovens de atletas que permanecem na Madeira quase uma semana, temos um retorno, em termos de investimento financeiro, imediato. Para além de trazer mais valias económicas, promove-se a Madeira e a própria modalidade desportiva. A melhor forma de darmos a conhecer o nosso turismo é através de uma participação *in loco* e, portanto, através do conhecimento da nossa realidade e da qualidade dos eventos desportivos, todos levam boas recordações.”

Num encontro com os dirigentes desportivos e a comunicação social que serviu para a apresentação dos eventos desportivos 2004<sup>69</sup>, realizado em 5 de Fevereiro de 2004, o Presidente do IDRAM já tinha destacado a importância estratégica dos eventos na promoção da Região e à capacidade das AD's na angariação de apoios privados:

“O IDRAM financia em apenas 30% dos custos das organizações, o que obriga as organizações a terem de ir ao sector privado conseguir os restantes apoios, o que se mostra difícil numa região tão pequena como a nossa e onde todos se dirigem às mesmas empresas” (p. 17).

No processo de financiamento da APR às AD's e clubes, tendo em vista suportar os encargos decorrentes das actividades extraordinárias, verificou-se atrasos significativos. Na relação entre o IDRAM e as AD's, um dos aspectos principais que tinha sido evidenciado como aspecto negativo, admitido pelo próprio Presidente do dito Instituto:

“Dos aspectos mais negativos, o principal tem a ver com alguns atrasos financeiros que existe por parte do IDRAM para com as AD's no sentido de regularizar as diferentes rubricas, que não propriamente a subvenção ordinária, uma vez que esta, embora atrasada, ao longo dos últimos sete/oito anos, todas as AD's têm recebido mensalmente. Mas, também estou consciente que neste momento se tivéssemos as subvenções em dia com as AD's, todos os dirigentes, todas as rubricas, todos os programas, estariam num estágio de desenvolvimento um pouco melhor.”

Este facto foi, posteriormente, manifestado e sentido pelos próprios dirigentes associativos quando registamos, nas notas de observação das reuniões de Direcção,

---

<sup>69</sup> Diário de Notícias/Funchal (2004). Promover Região Europeia 2004 e Educação pelo Desporto. Notícia desportiva sobre o encontro de apresentação dos eventos desportivos 2004, de 6 de Fevereiro, Suplemento Desportivo.

expressões de insatisfação e de crítica. A título de exemplo, e em relação aos eventos realizados em 2003, até à data de 5 de Abril de 2004, nenhuma AD ou clube tinha recebido qualquer apoio do IDRAM, enquanto em relação ao ano de 2002, apenas 50% dos apoios aprovados tinham sido processados.

Resumidamente, o que nos importava destacar nesta Resolução era o papel intermediário e integrador que a AD detinha no processo de candidatura de apoio a um evento desportivo. De acordo com o número 7.2 do mesmo diploma, a selecção e atribuição dos eventos desportivos é da responsabilidade das AD's, independentemente das candidaturas serem originadas na vontade e iniciativa dos seus clubes filiados. Subentende-se assim, que as AD têm um papel preponderante na “negociação” e intermediação de propostas a eventos desportivos que constituam uma mais valia para o desenvolvimento da modalidade desportiva, seja na vertente de alto rendimento, seja numa perspectiva de promoção da própria modalidade e da RAM.

### **3.7 Destacamento de professores e de técnicos para os clubes e associações desportivas**

Na época de 2002/2003, segundo os dados publicados na *Demografia Federada* estavam destacados no movimento associativo oitenta e nove professores e técnicos através do IDRAM, sendo que 93,3% eram oriundos da área de desporto. Por seu lado, num universo de dezanove AD's estavam destacados vinte e dois professores, nos clubes sessenta técnicos (67,4%), enquanto no IDRAM, apenas sete (7,9%).

O destacamento constitui uma forma de apoio ao movimento associativo e uma excelente oportunidade para as organizações disporem de um licenciado numa área importante para o desenvolvimento das suas actividades, sobretudo ao nível da coordenação técnica e da gestão desportiva. Advogamos, contudo, a necessidade e pertinência de estudar as competências decorrentes dos cargos dos professores, técnicos, gestores e dirigentes das AD's. Seguramente que esta é uma das questões mais importantes, se pretendermos avaliar e perceber a estrutura e a dinâmica de funcionamento dos órgãos técnico e directivo. Inclusivamente, a introdução de cargos profissionais nas AD's e nos clubes desportivos deverá obrigatoriamente passar pela análise das necessidades internas, pela clarificação dos diferentes cargos de gestão desportiva e, provavelmente, pela avaliação do desempenho dos professores e técnicos destacados.

Sendo o destacamento uma mais valia para a AD, não implicando quaisquer custos para a organização na medida em que o encargo remuneratório é assumido pela entidade de origem (sob a autorização da respectiva tutela), não deixa de ser preocupante a dificuldade e resistência dos dirigentes em contratar directamente técnicos e gestores desportivos. Neste



sentido, parece-nos adequado sugerir a revisão do sistema de destacamento dos professores e técnicos para o movimento associativo. Talvez seja mais adequado, e até mais económico para a APR, o enquadramento de medidas de apoio aos clubes e AD's no sentido profissionalizar e adequar os cargos profissionais das organizações às necessidades e natureza das exigências que se colocam ao nível da gestão desportiva.

Segundo a regulamentação definida pelo IDRAM, uma AD que apresentasse mais de quinhentos atletas federados tinha direito a dois professores destacados, enquanto todas as restantes tinham direito a um. No entanto, conforme referiu o Presidente do IDRAM, poderá haver excepções à regra, de acordo com a necessidade de enquadramento de mais um professor ou técnico, como foi o caso da AD de ténis de mesa, que dispunha de um terceiro professor destacado, cuja principal missão era dar apoio ao centro de treino de alto rendimento. Na parte que aborda a estrutura da Direcção e as unidades de apoio, apresentaremos o conjunto dos dirigentes, dos professores, técnicos e dos colaboradores que prestavam funções de apoio à Direcção de cada uma da AD.

### **3.8 Jogos das Ilhas e o papel das associações desportivas**

Os Jogos das Ilhas, cuja responsabilidade organizativa pertence ao Governo das ilhas onde os jogos se disputam, podem constituir uma oportunidade importante para aferir o trabalho que as diversas modalidades e selecções regionais desenvolvem nos escalões de formação (iniciados e/ou juvenis). Representam também um excelente meio de convívio, de enriquecimento cultural e de valorização dos pontos fortes das ilhas, enquanto destinos turísticos. Na VII edição, realizada em Ponta Delgada (Açores - 2003), os jogos tiveram a participação de catorze ilhas de diferentes países, tendo a RAM, com uma delegação de noventa e cinco elementos distribuídos pelas modalidades de andebol, atletismo, basquetebol, judo, natação, ténis, ténis de mesa, vela e voleibol, alcançado a 5ª posição na classificação geral.

Nos planos das actividades das várias AD's, tínhamos constatado o papel destas organizações, dos técnicos e treinadores dos clubes que estavam envolvidos nos escalões de formação, na selecção e preparação das selecções regionais que representam a RAM. Neste sentido, os Jogos das Ilhas podem representar um excelente incentivo à qualidade da formação desportiva. Na análise dos programas e medidas incluídas no plano de actividades das onze AD's, a preparação e organização das selecções regionais para participar nos jogos e noutras competições inter - selecções foi registada em seis AD's. A relevância dos Jogos das Ilhas foi corroborada pelo Presidente do IDRAM:

“A primeira grande importância que eu sinto que tem para as AD's é que vão fazer um trabalho de qualidade através da selecção dos atletas, sendo mais uma oportunidade para os

jovens da nossa terra competirem fora de portas. Só assim é que poderão evoluir. Para além disso, o aspecto cultural que os jogos das ilhas trazem é fundamental porque muitos dos nossos jovens, se não fosse o desporto, nunca iriam conhecer nenhuma destas ilhas que estão espalhadas pela Europa. Os contactos que daí advêm poderão ser, no futuro, muito benéficos para eles, porque sentirão que podem estar jovens de várias nacionalidades, de várias ilhas no mesmo local com o «à vontade» em que nós devemos estar em qualquer país da Europa.”

### 3.9 Outras formas de apoio e de relacionamento

Para além das várias formas de apoio ao movimento associativo que foram apontadas anteriormente, pudemos ainda inferir alguns instrumentos que relacionam e explicam a colaboração da APR:

- a) apoio aos agentes desportivos nas passagens aéreas e marítimas para a competição nacional e internacional (por exemplo, semanalmente são largas as dezenas de atletas que se deslocam ao Continente para representarem os seus clubes nos campeonatos nacionais). Na generalidade das modalidades desportivas, as provas nacionais são as principais competições para muitas das equipas e atletas madeirenses<sup>70</sup> e esta situação não se coloca apenas ao nível dos escalões mais avançados. Em algumas modalidades individuais, como, por exemplo, o badminton, a natação, a canoagem, as deslocações (embora com menor frequência, pois limitam-se a uma a duas vezes por mês), levam a que as provas para os escalões etários mais novos, sejam muito mais importantes para a classificação final;
- b) aplicação de um modelo de “gestão mista”<sup>71</sup> das instalações desportivas da RAM, com destaque para a Direcção de serviços de gestão e administração desportiva do IDRAM, que tem permitido a utilização dos espaços desportivos e das necessidades dos recursos humanos aquando das competições. É esta estrutura, em parceria com as direcções executivas das escolas, que tem assumido as expensas relacionadas com os recursos humanos, o apetrechamento e manutenção das instalações e equipamentos desportivos, condições fundamentais e necessários à prática da actividade desportiva dos clubes e das AD’s;

---

<sup>70</sup> Do nosso ponto de vista, esta situação tem alvitado um aspecto negativo que tem sido o esvaziamento da competição regional, mesmo ao nível dos escalões de formação. Este problema foi também constatado nas preocupações dos dirigentes associativos, do qual falaremos mais adiante, e despoletado na *Demografia Federada*.

<sup>71</sup> A grande maioria das instalações desportivas está afectada aos estabelecimentos de ensino, servindo por um lado as actividades curriculares e o desporto escolar (durante o horário diurno), e por outro as actividades de treino e de competição do sector federado, através de uma gestão de duas entidades: a Direcção executiva da escola e o IDRAM.

- c) possibilidade de comparticipação nos custos de aquisição de meio de transporte das AD, até um máximo de 50% do seu custo total, dentro de certos critérios e procedimentos;
- d) outras subvenções públicas extraordinárias ou protocolos que possam ser estabelecidas através de contrato programa para o desenvolvimento de determinados projectos da iniciativa das organizações do sistema desportivo, por exemplo, a aprovação de uma linha de crédito para a construção de uma infra-estrutura desportiva.

**Quadro 34 - Principais modalidades de apoio do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira às associações desportivas**

Instrumento ou normativo	Objectivo
Orçamento do IDRAM	Estabelecer os valores orçamentados em cada um dos sectores/áreas no âmbito das competências do IDRAM, de acordo com a política desportiva definida pelo Governo Regional.
Subvenções públicas ordinárias	Apoiar directamente a actividade das AD's no sentido de: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) assumir o pagamento da renda do imóvel ou da prestação da aquisição do imóvel;</li> <li>b) assumir o pagamento dos vencimentos dos funcionários das AD's;</li> <li>c) atribuir um subsídio mensal consoante o número de atletas federados reportados à época anterior.</li> </ul>
Plano estratégico de apoio à formação - Ciclo Olímpico 2004	Definir o quadro de apoio à formação e valorização do papel dos agentes desportivos (dirigentes, treinadores, juizes, praticantes e outros recursos humanos ligados ao desporto).
Apoio ao regime regional de alta competição.	Proporcionar aos praticantes desportivos registados no cadastro de alta competição, os meios que permitam responder às especiais exigências da sua preparação e competição desportivas ao mais alto nível.
Apoio à realização de eventos desportivos	Dotar as AD's e clubes desportivos de subvenções públicas que permitam responder aos encargos resultantes deste tipo de actividades. Em geral, cada AD/modalidade só pode beneficiar desta resolução no máximo de três eventos.
Destacamento dos professores e técnicos para as AD's e clubes	Possibilitar ao movimento associativo o enquadramento de professores de Educação Física e desporto e técnicos. Uma AD que conte com menos de 500 atletas federados tem direito a um professor destacado, enquanto as que têm mais de 500 têm direito a dois.
Os Jogos das Ilhas e o papel das AD's	Participar e incentivar os atletas (potenciais talentos) das selecções regionais a melhorarem as suas prestações. As AD's responsabilizam-se pelo processo de selecção e preparação dos atletas, em colaboração com os clubes.
Outras formas de relacionamento e de apoio	Pagamento integral das passagens aéreas e marítimas para participar na competição nacional e internacional. Disponibilização, apetrechamento, manutenção e reparação das instalações. Comparticipação na aquisição de meio de transporte até um máximo de 50% do custo total. Representação e participação em actos oficiais e encontros informais. Outras subvenções públicas extraordinárias que podem ser estabelecidas através de contrato programa para o desenvolvimento de determinados projectos.

Os actos oficiais e informais promovidos, quer pelo movimento associativo (tomada de posse dos órgãos sociais, aniversário, cerimónias de entrega de prémios, etc.), quer pelo próprio Instituto (encontros, fóruns, acções de formação, etc.), constituem ainda um ponto de intercâmbio e de colaboração entre as duas organizações.

#### **4. Avaliação dos resultados dos apoios às associações desportivas**

A informação recolhida a partir da documentação consultada não revelou especificamente a existência de um sistema de avaliação ou de controlo dos resultados dos diversos apoios financeiros ao movimento associativo. Foi com base nesta insuficiência que procurámos colocar a seguinte questão ao Presidente do IDRAM: para além da regulamentação e do apoio concedido ao movimento associativo, existe alguma forma de controlo e de avaliação do financiamento? Se sim, como se processa?

“As AD’s, por solicitação do IDRAM, apresentam o orçamento em modelo próprio, baseado nos tais indicadores e no número de praticantes, para saberem qual o valor que irão receber. Para além deste, temos o relatório das actividades e o relatório das contas, que são sempre entregues e que são formas de nós podermos avaliar o trabalho das AD’s.”

Recordamos que os indicadores avaliados pelo IDRAM, para além do número de atletas federados, se referiam à aquisição ou renda do imóvel e ao pessoal administrativo afecto à AD. Ainda sobre a mesma questão, o Presidente referiu a edição da *Demografia Federada* como um dos instrumentos de avaliação dos indicadores desportivos:

“Há um aspecto fundamental que tem a ver com a gestão que nós fazemos e sabemos, ano a ano, o que foi que cada AD fez, desde as equipas que têm na competição regional e nacional, passando pelos atletas nacionais e internacionais. Nós conseguimos fazer esse levantamento exaustivo por época desportiva através da demografia federada. Se me perguntar se esses indicadores, são todos tidos em conta na avaliação das AD’s para uma atribuição financeira, eu diria que eles são considerados dentro de uma avaliação de cada subprograma. Por exemplo, os atletas de alta competição e dos PAPEP’s são avaliados dentro do seu próprio programa. De uma forma global, todos os atletas e, indirectamente, as AD’s estão integradas em programas de apoio a que todos têm acesso, segundo os critérios que estão devidamente estabelecidos. No entanto, o nosso instituto não tem uma matriz própria de avaliação exaustiva das AD’s.”

Não obstante haver um conjunto de regras e procedimentos que definem os critérios que suportam a tomada de decisão sobre diferentes modalidades de apoio ao movimento associativo, com especial destaque para as subvenções públicas ordinárias, não descortinámos instrumentos e procedimentos de avaliação dos resultados dos apoios financeiros, exceptuando o relatório e contas. Sendo organizações suportadas por financiamentos provenientes do erário público, talvez fosse importante equacionar a avaliação do trabalho das AD’s ao nível da gestão dos recursos financeiros, face à missão, aos objectivos e aos

resultados das actividades. Relembramos, por exemplo, a discrepância que existe entre as duas ou mais AD's no que se refere ao número de funcionários administrativos que apoiam os dirigentes desportivos (face à dimensão da AD e à exigência das tarefas da nos planos administrativo e operacional), aos objectivos e às acções definidas no plano de actividades.

Igualmente, apresentamos as nossas dúvidas sobre a pertinência e consistência do instrumento utilizado no que se refere à metodologia de avaliação da demografia federada, na medida em que os indicadores são baseados, fundamentalmente, no número de atletas e clubes inscritos e ainda no facto dos processos de recolha serem realizados em ciclos anuais e com dados das épocas anteriores.

Disseminamos, assim, algumas reflexões e interrogações que poderão ajudar e complementar a compreensão das fases ulteriores do processo de investigação e, quiçá, contribuir para o lançamento de novos estudos:

- as AD's preocupam-se em utilizar estratégias consistentes no sentido de assegurar outras fontes de receitas (alternativas ou complementares) para além dos apoios das subvenções públicas ordinárias? Se sim, quais são?

- as AD's estabelecem parcerias e sinergias com as organizações do meio envolvente?

Ligando à questão anterior, será que as AD's têm projectos de desenvolvimento integrados que incluem a participação dos associados e de outras organizações? Se sim, que mais valias têm sido alcançadas?

Na sequência das alíneas anteriores, por que não incentivar e publicar os trabalhos que têm apresentado resultados meritórios em áreas consideradas importantes para o desenvolvimento do desporto? Os indicadores desportivos, para além de expressarem resultados desportivos interessantes, poderiam incluir outros critérios de avaliação que evidenciassem as boas práticas da gestão dos recursos disponíveis, como, por exemplo, a prestação de serviços em áreas complementares à do desporto federado-competitivo, constituindo uma vantagem para a generalização dos estilos de vida saudável e também uma fonte de receita importante para a própria subsistência financeira do clube. A *Demografia Federada* poderia ainda incluir procedimentos e critérios que valorizassem a formação nos escalões mais jovens, a competição regional, a regularidade e fidelidade dos praticantes desportivos, ao invés de considerar os atletas federados inscritos e demais indicadores predominantemente quantitativos.

## 5. Dos aspectos positivos e das dificuldades

No decurso da entrevista efectuada ao Presidente do IDRAM, confrontámo-lo com a seguinte questão: Que aspectos positivos e dificuldades destacaria na relação entre o IDRAM e as AD's?

“Um dos aspectos positivos tem a ver com a autonomia que cada AD tem para poder desenvolver o seu trabalho, isto é, poder promover e desenvolver a sua modalidade, levando ao crescimento quantitativo e qualitativo, e uma relação directa, quase de cumplicidade, entre o trabalho que as AD's fazem e aquilo que é a política desportiva regional. Esta cumplicidade leva-nos a ter os mesmos objectivos, mas com as AD's terem percursos diferentes. Por outro lado, um dos outros aspectos que temos vindo a registar nos últimos anos é o sentimento dos próprios dirigentes, da necessidade de formação, a fim de melhor intervirem no sistema desportivo, e o grau de voluntariado que existe nos dirigentes pela causa desportiva, porque é também uma forma de solidariedade social.”

Ao nível da missão do dirigente desportivo, apesar de se ter incrementado a formação e os incentivos aos dirigentes benévolos na RAM<sup>72</sup>, continua por fazer-se uma avaliação sistemática e profunda das responsabilidades e da eficácia da intervenção do dirigismo desportivo. Esta questão justifica-se na medida em que as AD's e os clubes em geral são geridos por dirigentes com reduzido tempo disponível (fruto da sua actividade profissional e pessoal) e, ainda, pelo grau de exigência e de responsabilidade ao nível da tomada de decisão e das acções dos dirigentes voluntários. Neste sentido, será que as AD's que não dispõem de um dirigente profissional ou em regime de tempo inteiro apresentam maiores dificuldades na gestão dos recursos e execução das decisões da Direcção? Ou, por outro lado, será que as AD's dirigidas por profissionais ou destacados em regime de tempo integral apresentam melhores resultados na gestão dos recursos da organização?

Esta questão foi, precisamente, alvitada pelo Presidente do IDRAM quando se referia a uma das dificuldades das AD's:

“O grande problema dos dirigentes desportivos, porque o desporto dá imenso trabalho, requer muita dedicação e tempo, é de que, tendo eles a sua actividade profissional, sentem muitas dificuldades em estarem permanentemente na sua outra actividade (a de voluntário desportivo), de uma forma profissional. O que já venho advogando desde há algum tempo é de que nós temos de caminhar para a existência de um director executivo em cada AD, mas que faça parte dos órgãos sociais e que se assuma que ele faz parte da AD para trabalhar permanentemente. Eu creio que muito ganharíamos em termos de funcionalidade, como por exemplo, o despacho de correspondência ou outros problemas, evitando que seja resolvido em reunião de Direcção, uma vez que os directores que lá vão, têm muito pouco tempo disponível.”

---

<sup>72</sup> Vd. estatuto do dirigente desportivo voluntário através do Decreto Legislativo Regional n.º19/2002/M, de 16 de Novembro. DR, N.º 265 Série I A, pp. 7268-7271.

Desta análise ressalta-nos a importância de enquadrar nos estatutos um cargo de dirigente profissional, na opinião do Presidente do IDRAM - o director executivo. Este elemento trabalharia sob orientação e indicação dos dirigentes voluntários, que fazem parte da Direcção, mas que não têm disponibilidade para acompanhar e assumir responsabilidades na gestão diária da organização. Se assim for, tal como acontecia com a AD 2 (única AD que tinha um director executivo), poderemos identificar quatro níveis de gestão desportiva nas AD's: os membros da Direcção, que são geralmente dirigentes voluntários eleitos em Assembleia-geral; o director executivo, que é um profissional contratado que apoia a Direcção e acompanha o processo de execução da tomada de decisão; o DT, que é um professor destacado que coordena as actividades desportivas e os quadros competitivos da AD; os funcionários administrativos ou colaboradores, que são os elementos-chave na execução das funções mais operacionais e dos recursos do dia-a-dia da AD. Quando apresentarmos dados referentes aos elementos que participam na tomada de decisão e as unidades de apoio, retomaremos esta análise.

Do ponto de vista dos aspectos negativos ou das dificuldades de relacionamento do IDRAM para com as AD's, o responsável máximo do mesmo instituto, reconheceu abertamente os atrasos financeiros das subvenções públicas, como um dos principais problemas:

“Dos aspectos mais negativos, o principal tem a ver com alguns atrasos financeiros que existe por parte do IDRAM para com as AD's no sentido de regularizar as diferentes rubricas, que não propriamente a subvenção ordinária, uma vez que esta, embora atrasada, ao longo dos últimos sete/oito anos, todas as AD's têm recebido mensalmente. Ma, também estou consciente de que neste momento se tivéssemos as subvenções em dia com as AD's, todos os dirigentes, todas as rubricas, todos os programas, estariam num estágio de desenvolvimento um pouco melhor.”

O problema causado pelos atrasos das subvenções públicas foi também apontado nas reuniões de Direcção, por todos os PD's, como um dos principais problemas e que tem implicado sérias dificuldades na gestão dos recursos financeiros das AD's. Conforme apresentaremos mais adiante - ao nível da dependência financeira - esta situação, conjuntamente com política desportiva regional, constituem duas das mais importantes determinantes externas na decisão estratégica das AD's.

Realçamos, contudo, a necessidade de destringir as subvenções extraordinárias das ordinárias. Estas últimas, apesar de haver um atraso de cerca de seis meses, têm sido mais ou menos regulares e têm permitido a gestão das actividades ordinárias das AD's, enquanto as subvenções extraordinárias resultam em atrasos superiores a dois anos, por exemplo os apoios aos eventos desportivos, podendo implicar dificuldades aos dirigentes. Neste contexto, o

próprio Presidente do IDRAM destacou a necessidade de haver bom senso junto dos dirigentes associativos e advogou uma maior responsabilidade no equilíbrio financeiro e no crescimento sustentado das AD's:

“(…) As AD's endividaram-se mais do que aquilo que deviam. Meteram-se em empréstimos bancários e ainda neste momento estão a pagar caro esses compromissos. No crescimento sustentado das AD's tem de haver esta consciência de que só podemos ir até onde realmente for possível assumir esses compromissos. Se, por um lado, dizemos que o papel do dirigente é crucial no desenvolvimento da modalidade, por outro, também tem de ser crucial no sentido de não comprometer o futuro da modalidade.”

Complementarmente, uma das preocupações manifestadas pelo Presidente referia-se à possibilidade das AD's estarem a efectuar pagamentos, que advinham das subvenções ordinárias, para cumprirem os seus compromissos face às despesas relacionadas com a organização dos eventos desportivos. Neste sentido, havia o receio de que esta situação pudesse pôr em causa o desenvolvimento e sustentabilidade da própria modalidade:

“A minha grande preocupação enquanto Presidente do IDRAM é pelo facto dos atrasos dos apoios poderem estar a fazer com que as AD's desviem o dinheiro das suas actividades ordinárias para colocarem nos eventos desportivos. Esta situação pode pôr em causa o desenvolvimento desportivo da própria modalidade. A segunda preocupação é que 97% das nossas receitas vêm da tesouraria do Governo e é preciso ter em conta que a tesouraria do Governo financia todo o conjunto de actividades da sociedade, fruto das necessidades e condições do desenvolvimento regional, das limitações orçamentais, etc.

(…) Portanto, tem de haver aqui uma questão de bom senso, porque se tivermos de assumir que não fazemos um evento, não fazemos um evento, para não pormos em causa as outras actividades. Da nossa parte, enquanto APR, devemos tentar reduzir estes atrasos ao mínimo possível, mas também da parte das AD's, haver o discernimento necessário para não misturar aquilo que é a actividade ordinária da modalidade (que tem de se desenvolver ou estabilizar com qualidade), com a insistência na organização de eventos. Mesmo que estes sejam úteis para a modalidade, poderão pôr em causa a subsistência dela própria.”

Procurámos conhecer as razões que explicavam os atrasos (excessivamente prolongados) nas subvenções mas, apesar de termos insistido sobre a questão, as informações recolhidas na entrevista, foram insuficientes. Por um lado, o Presidente do IDRAM destacou as dificuldades que decorreram dos investimentos públicos que a RAM tinha vindo a fazer neste ciclo em várias áreas dos domínios social e que originaram dificuldades de tesouraria; por outro, esclareceu que a previsão que o IDRAM tinha planeado para as receitas tinha sido abaixo das estimativas, originando algumas dificuldades na gestão orçamental:

“O ter autonomia financeira e administrativa não impede que a fonte de receita seja o Governo, através do orçamento regional e, portanto, se a fonte de receita é proveniente da tesouraria do Governo e está dividida por rubricas, as resoluções são tomadas em função das rubricas que estão orçamentadas e os pagamentos são feitos em função das prioridades estabelecidas.

Por outro lado, podemos chegar a um ponto que é ter um orçamento X com base numa previsão de receita e chegar ao fim do ano não ter essa receita. Isto significa que há



compromissos que vão transitar de um ano para o outro, aumentando o encargo sobre o orçamento do ano seguinte. Isso tem sido um dos grandes problemas ao longo dos últimos anos, razão pela qual tem havido muitos atrasos nas subvenções.”

Independentemente das ilações que possam ser registadas e comentadas sobre a problemática dos atrasos das subvenções públicas ordinárias e extraordinárias, o factor de desenvolvimento - financiamento ao desporto - deve merecer uma análise mais aprofundada e especializada no âmbito de um outro estudo<sup>73</sup>.

## **6. A perspectiva do Presidente do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira face ao papel das associações desportivas**

Havendo uma relação de apoio e de colaboração sistemática entre as actividades do IDRAM e as das AD's, referida pelo Presidente deste organismo como uma relação de “cumplicidade”, importava conhecer o seu ponto de vista sobre o papel estratégico das AD's e dos seus dirigentes. Depois de termos elogiado o papel dos dirigentes desportivos voluntários na dinâmica das actividades da AD, colocámos a seguinte questão: do ponto de vista estratégico, no sentido de procurarem ter uma organização mais consistente, acha que as AD's têm tido um comportamento adequado?

Da visão do Presidente do IDRAM o que mais nos despertou a atenção (e que já foi apresentado no ponto anterior) foi a sugestão de enquadrar um “Director executivo” em cada AD mas que fizesse parte dos seus órgãos sociais. Deste modo, estaria legitimado o contributo de um dirigente profissional, constituindo uma mais valia no acompanhamento dos problemas e da correspondência diária, na preparação dos dossiers e no apoio às reuniões de Direcção.

O segundo aspecto que mereceu realce no relatório da entrevista foi a preocupação no rigor e na gestão dos recursos financeiros das AD's, ou seja, passando a citar:

“(…) Algumas AD's deram passos maiores do que a dimensão da perna. (...). Os dirigentes desportivos endividaram-se mais do que aquilo que deviam (...).”

Nesta afirmação subentendeu-se uma certa apreensão e também um alerta aos dirigentes desportivos, no intuito de procurarem adoptar um comportamento mais rigoroso e contido na gestão dos recursos financeiros, especialmente no que se reportava aos empréstimos bancários.

---

<sup>73</sup> Há que reconhecer ainda que as questões financeiras exigem sempre um cuidado especial na abordagem metodológica e na preparação do investigador.

Uma terceira expectativa em relação ao papel dos dirigentes prende-se com o trabalho que poderão desenvolver na consolidação e aperfeiçoamento do seu estatuto através da AD de Dirigentes da RAM. Deixou-nos algumas sugestões passíveis de serem retomadas no futuro, no sentido de os dirigentes conquistarem determinados incentivos (regalias fiscais e contagem do tempo para a reforma), e que não puderam ser asseguradas, aquando da aprovação do estatuto do dirigente desportivo regional, em Novembro de 2002.

Face ao ciclo legislativo que se aproximava do fim e à realização dos Jogos Olímpicos 2004, perguntámos que opinião tinha sobre o trabalho das AD's e, consequentemente, que papel caberia a estas organizações no novo ciclo olímpico.

Das suas respostas, realçamos dois níveis de análise da participação das AD's:

“(…) Nós alterámos o plano de formação estratégico, demos a conhecer às AD's e à Universidade, principalmente o programa de alta competição, quisemos feedbacks... e tivemos muito poucos. Escrevemos..., pedimos..., fizemos um encontro da APR com o movimento associativo para analisar o funcionamento, a fim de que este relacionamento fosse mais directo e funcional. Na altura, disponibilizámos todos os *e-mails* dos cargos de dirigentes do IDRAM para mais facilmente resolver os problemas, e tivemos muito pouca adesão. Continua a prevalecer o papel escrito para tirar dúvidas, os faxes, etc., embora ultimamente, nós tenhamos tentado melhorar essa situação e penso que as AD's já começam a perceber e a mudar.”

Podemos assim depreender da fraca participação dos dirigentes associativos no plano de formação estratégico apresentado pelo IDRAM e do seu programa de alta competição. O segundo nível de participação dos dirigentes associativos dizia respeito à crítica sistemática que faziam sobre a insuficiência dos critérios e das subvenções públicas ao movimento associativo, mas que, na sua opinião, era infundada e inconsequente, porque não apresentava alternativas credíveis e reais:

“(…) A alteração dos critérios de financiamento das subvenções ordinárias só faria sentido se nós tivéssemos a possibilidade da recuperação dos atrasos. Continuo a dizer que o melhor subsídio, o melhor reforço que as AD's deveriam ter era repormos em dia o que está em atraso. E, a partir daqui veríamos, realmente, porque é que uma AD está prejudicada relativamente a outra, etc. Nós tentámos encontrar critérios que sejam o máximo comuns para todos e as especificidades são remetidos para os programas específicos. Portanto, é fácil dizer que é preciso alterar os critérios de financiamento, mas ninguém diz quais são, ninguém apresenta propostas concretas, e que não impliquem aumentos do orçamento para o desporto. Todos nós sabemos o desenvolvimento que a RAM está a atravessar e não pode ir muito mais além do que aquilo que tem. Portanto, o que tem de haver é um esforço de parceria e, enfim, encontrarmos novos critérios que possam ser mais justos no tratamento das subvenções públicas das AD's, mas que não impliquem maiores custos financeiros, porque não temos possibilidades neste momento de ir buscar mais receitas ao orçamento.”

Foi, assim, registada e confirmada a dificuldade por que passava o IDRAM no cumprimento das suas responsabilidades de financiamento ao movimento associativo, mas foi também evidente a reclamação por mais apoios e por outros critérios, por parte dos dirigentes

associativos, e que serão retomados *a posteriori*, aquando dos dados das observações e das entrevistas aos presidentes das AD's. Do outro lado, salientámos as preocupações manifestadas pela APR em não aumentar o orçamento à custa de mais dinheiro para apoiar as AD's e clubes. Neste sentido, haverá porventura que encontrar um modelo de gestão que seja mais racional e eficiente na gestão e aproveitamento dos recursos financeiros, o qual poderia passar pela diminuição das despesas correntes e um aumento da capacidade de atracção de parceiros e patrocinadores. Igualmente, parece-nos que ainda há muito por aproveitar no que respeita à capacidade de aumento de receitas a partir das taxas de inscrição<sup>74</sup> e participação, bem como da prestação de serviços e de organização de eventos desportivos.

Em relação ao Ciclo Olímpico 2008, e tendo em conta o desenvolvimento acentuado do desporto madeirense e o papel que as AD's desempenharam no ciclo anterior, o Presidente do IDRAM defendeu a ideia dos projectos de desenvolvimento de modalidade. Esta ideia seria traduzida numa redistribuição dos apoios financeiros públicos e numa articulação coerente e integrada das equipas, a exemplo do que já acontece com uma ou duas modalidades desportivas (voleibol e andebol feminino) e, por outro lado, num papel mais importante das AD's na formação e melhoria da qualidade das selecções regionais:

“(...) Neste âmbito, o papel das AD's em relação ao futuro pode ser visto na seguinte perspectiva: se num aspecto global nós temos de caminhar para projectos específicos em que apontam claramente para uma ou duas equipas nos nacionais (porque também nós não podemos suportar muito mais do que isso), com uma que lute para o título nacional ou os primeiros lugares e outra que consiga dar competição de formação aos outros atletas, nas AD's, o grande trabalho de qualidade que têm de fazer trabalha ao nível das selecções, nos diferentes escalões de formação e em ambos os sexos. Havendo esta preocupação, eu até diria, mais do que organizar torneios ou eventos desportivos, o trabalho das AD's deveria virar-se para as selecções regionais, por uma razão muito simples: a nossa população jovem está cada vez mais a decrescer e não haverá quantidade suficiente de atletas para estas modalidades todas. As AD's que começarem a trabalhar qualitativamente as suas selecções vão ser aquelas que vão ter melhores resultados. Em termos técnicos, de estratégia e de desenvolvimento, é isto que defendo, porque, depois de conjugarmos o trabalho de selecção (que é no mínimo, um trabalho de qualidade), pode-se projectar, com algum nível, os jovens atletas para as equipas que estão nas competições nacionais.”

Apesar de não ter sido explícito, podem e devem as AD's desempenhar um papel relevante na gestão e intermediação dos interesses dos clubes e agentes desportivos face à possibilidade de se caminhar para um projecto integrado de modalidade. Pelo lugar que

---

<sup>74</sup> Neste âmbito é necessário ter em atenção o poder da federação e a sua relação com a AD, aspecto que será retomado mais adiante.

ocupam no movimento associativo e pela relação de dependência financeira e de cumplicidade, devem as AD's representar um papel privilegiado no seio da APR.

## **7. Conclusões e extensões**

A dependência financeira das AD's em relação aos apoios da APR foi constatada através da regulamentação das subvenções públicas ao desporto madeirense, designadamente as ordinárias e as extraordinárias. Esta relação de dependência tem sido agravada pelo facto de haver atrasos significativos nas subvenções extraordinárias, nomeadamente as que apoiam os eventos desportivos, os PAPEP's e outros contratos de programas suplementares, e parecem originar dificuldades na gestão financeira das organizações.

Tal como é do conhecimento do movimento associativo em geral, a análise dos diplomas que regulamentam os critérios e as subvenções públicas ao desporto regional, confirmou a supremacia do futebol em relação às restantes modalidades. Igualmente, notou-se um apoio financeiro substancialmente maior aos projectos relacionados com a alta competição, quer ao nível dos apoios directos às equipas e clubes que participam a nível nacional e internacional, quer ainda no que se reporta aos atletas de alta competição através do regime especial.

Os desafios estratégicos que se colocam às AD's pareceram concentrar-se fundamentalmente nas seguintes orientações: desenvolvimento de projectos e programas de detecção e formação de talentos; melhoria da qualidade das selecções regionais, aproveitando por exemplo, as potencialidades do PAPEP; dinamização e intermediação junto dos clubes a formação de projectos de desenvolvimento de modalidade, tendo em vista a melhoria dos resultados desportivos nacionais e internacionais; aperfeiçoamento do estatuto dos dirigentes desportivos voluntários, através de AD própria e de um papel mais interventivo na procura das soluções para o desenvolvimento do desportivo regional.

O critério de suporte à tomada de decisão para a concessão das subvenções públicas ordinárias às AD's está dependente, em primeira instância, do número de atletas federados na modalidade que foram reportados à época anterior. No entanto, a capitação do subsídio para a actividade é substancialmente maior nas AD's que têm menos atletas inscritos. Assim, por exemplo, para as que têm entre 200 a 400 atletas a capitação para a actividade desportiva é de 64,64 € por atleta, enquanto as que têm uma demografia mais elevada, por exemplo, entre 800 a 1000 ou mesmo mais de mil, têm uma capitação de 13,96 € e 8,37 € por atleta, respectivamente. O apuramento destes indicadores e critérios podem ser importantes para podermos compreender a lógica da tomada de decisão dos dirigentes associativos numa perspectiva de crescimento ou de estabilidade do número de atletas federados.

Para além do critério anterior, constatou-se a possibilidade das AD's beneficiarem de apoios financeiros para efeitos de funcionamento e de gestão operacional, nomeadamente o pagamento da renda da sede ou da prestação ao banco e o pagamento dos ordenados dos funcionários administrativos. Excepcionalmente, verificou-se também a possibilidade de receber apoios suplementares para o suporte de despesas que teriam de ser justificadas no orçamento da AD, como, por exemplo, as obras de manutenção ou remodelação, e que não se encontravam regulamentadas nas referidas subvenções públicas ordinárias e extraordinárias.

Pelos resultados apurados na *Demografia Federada* e complementados com os documentos que suportam o apoio ao movimento associativo, concluímos que as AD's aproveitaram todas as oportunidades que foram proporcionados pela via dos destacamentos. Das seis AD's estudadas havia cinco que dispunham de nove professores de Educação Física destacados, tendo a maior AD três professores enquadrados.

Para além do relatório de gestão e contas, da edição da *Demografia Federada* e da justificação orçamental (em que as AD's têm obrigatoriamente de fornecer os respectivos dados ao IDRAM), a avaliação que o instituto efectua da aplicação das subvenções públicas pareceu-nos ainda muito ténue, para não dizer inexistente. Esta é uma questão que deveria merecer uma outra atenção, até porque os recursos financeiros tenderão a ser cada vez mais insuficientes e, inversamente, as responsabilidades dos dirigentes cada vez maiores.

Nesta fase do processo de investigação, despoletaram-se algumas questões que merecem uma atenção especial, quer do ponto de vista da reflexão para as fases seguintes, quer mesmo para futuras oportunidades de investigação.

O primeiro aspecto tem a ver com o poder de influência da APR nas decisões estratégicas das AD's. Ainda que esteja consagrado o poder de autonomia e de responsabilidade organizacional (decorrente de uma organização privada com personalidade jurídica e sem fins lucrativos), os dados apurados até ao final desta fase mostraram-nos que o grau de dependência financeira das AD's em relação àquele poder pode ser considerado preocupante. Assim sendo, há que apurar e perceber até que ponto existe alguma interferência (directa ou indirecta) dos dirigentes do IDRAM nas decisões das AD's. Pareceu-nos igualmente relevante verificar o grau de envolvimento dos dirigentes associativos nos órgãos de poder governamental, administrativo, autárquico, ou mesmo económico<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Têm sido várias as reportagens jornalísticas (por exemplo, ver D.N./Funchal, 2 de Janeiro de 2004), que indiciam uma promiscuidade entre os dirigentes dos clubes desportivos e associativos e os dirigentes partidários, da APR e Local no desempenho de cargos de confiança pública e ainda, alimentando a ideia de que os cargos de direcção desportiva são excelentes trampolins para a conquista de determinados cargos de confiança política.

O segundo aspecto é consequência do referido no parágrafo anterior. Se a dependência das AD's em relação à APR parece ser tão forte, e os atrasos das subvenções públicas ordinárias e extraordinárias parecem originar problemas de gestão financeira às AD's, qual será a capacidade de encontrar soluções alternativas para minimizar este problema?

Além disso, os dirigentes associativos, por disporem de um poder democrático e, supostamente, isento do poder governamental, detêm um poder acrescido de mobilização e envolvimento organizacional (por exemplo, por via de uma associação de dirigentes). Neste sentido, será que conseguem influenciar e contribuir para o aperfeiçoamento ou/e mudança do modelo de desenvolvimento desportivo? Qual é o posicionamento e a estratégia das AD's face a esta questão?

Sendo provável um forte envolvimento dos dirigentes associativos (na sua maioria voluntários) na organização e execução das tarefas que decorrem da preparação dos eventos desportivos de alto nível competitivo e de promoção, é possível haver alguma negligência ao nível das medidas vocacionadas para a estratégia da organização, por exemplo, o crescimento dos clubes e dos praticantes face a novas oportunidades de mercado desportivo.

Do ponto de vista da estrutura organizacional, e não obstante ter-se notado um aproveitamento absoluto do processo de destacamento dos professores e técnicos (podendo representar uma mais valia para a gestão das questões técnicas e dos quadros competitivos da responsabilidade das AD's), a realidade mostrou-nos que as competências do órgão directivo, não se coadunam provavelmente com uma colaboração esporádica, semanal e benévola. As AD's geridas apenas por voluntários pareceram carecer de um executivo ou quadro técnico profissional que acompanhe e apoie a preparação dos dossiers, a análise, e tomada de decisão da Direcção. Esta questão remete-nos para a fase seguinte, no sentido de identificar e perceber o papel dos dirigentes benévolo e profissional, e o do técnico que dirige o Conselho ou Departamento Técnico.

## **Fase iv - Decisão estratégica das associações desportivas**

### ***Primeira parte – Observação das reuniões de Direcção e entrevista qualitativa***

#### **1. Introdução**

Nas últimas décadas, os estudos de natureza qualitativa baseados em pressupostos etnográficos e na observação em contexto natural têm vindo a conquistar uma maior credibilidade e atenção, quer nos domínios das ciências sociais, em geral, quer mesmo do domínio das ciências do desporto e das ciências do exercício, conforme referem Biddle, Markland, Gilbourne, Chatzisarantis e Sparkes (2001, p. 778), Haag (2004, p. 221). A utilização de técnicas de recolha e análise de dados em situação do contexto organizacional permite aproximar o observador da veracidade dos factos e, a partir daí, compreender em inter relação e profundidade.

Denzin e Lincoln (2000, p. 15), com base nos pressupostos de investigação etnográfica, argumenta que a utilização de técnicas que privilegiem a interacção entre o investigador e o sujeito que está a ser estudado (observação participante, entrevista qualitativa e narrativas), de preferência em situação de contexto natural, reforça a possibilidade de compreender os significados e os comportamentos autênticos dos sujeitos. Nesta perspectiva, optámos por descrever os procedimentos adoptados e as técnicas de investigação qualitativa - a observação e a entrevista qualitativa e integrámos ainda a construção do sistema de categorias através de um processo marcadamente indutivo, consubstanciado na técnica de análise de conteúdo sobre dados de natureza qualitativa registados nas notas de observação e na entrevista.

A observação foi utilizada como técnica de recolha e redução das informações das intervenções dos dirigentes e participantes nas reuniões de Direcção e outras sessões (ordinárias e extraordinárias), tendo em vista a interpretação do processo de tomada de decisão estratégica das AD's. A observação representou ainda um meio poderoso para aferir, construir e validar algumas das questões e informações que tinham sido apuradas, e remeteu para a entrevista qualitativa a colocação de perguntas e temas, a aplicar aos presidentes das AD's. A utilização dos instrumentos de forma intercomplementar, e recorrendo a processos de análise em espiral (triangulação), conforme veremos na apresentação e discussão dos dados, permite-nos ter uma visão mais completa e consistente do método e, consequentemente, da compreensão e interpretação do fenómeno em estudo.

Esta fase de recolha e redução dos dados revela-se a mais importante para responder às questões que orientam as preocupações do investigador no sentido de descrever e

compreender as determinantes políticas e organizacionais que influenciam a tomada de decisão das AD's.

## 2. Revisita às questões de investigação

A maioria das questões e subquestões de investigação apresentadas no quadro 35 transitaram das fases anteriores, enquanto que o processo de observação das reuniões de Direcção permitiu consolidar e afinar as nossas dúvidas e questões. Assim, as que não foram afinadas e precisadas nas fases anteriores foram apresentadas nesta fase com uma dimensão aberta e pouco objectiva. Esta opção teve por intenção abrir novas possibilidades acerca de um prolongamento da própria questão ou de uma situação que emergisse no decurso do processo de observação dos encontros dos dirigentes.

**Quadro 35 - Revisita às questões e subquestões de investigação**

Questões de investigação	Subquestões	Técnicas
4. Qual é a relação das AD com as organizações do sistema onde actuam?	4.1 Quais são as características da relação das AD's com o IDRAM?	Análise de legislação e documentação do desporto; entrevista ao Presidente do IDRAM e observação das reuniões de Direcção (triangulação)
	4.2 Havendo uma relação de dependência financeira das AD's em relação ao IDRAM, qual é o grau de influência ou interferência nas decisões das AD's?	Observação e entrevista
	4.3 Qual é o ponto de vista do Presidente do IDRAM relativamente ao papel das AD's?	Entrevista ao Presidente do IDRAM
	4.4 Uma vez que estão sujeitas aos regulamentos da federação, qual é o grau de dependência orçamental e decisional da AD em relação à federação?	Observação e entrevista ao PD
	4.5 Qual é o grau de participação dos clubes nas decisões estratégicas das AD's?	Observação e entrevista ao PD
5. Como se processam as decisões estratégicas?	5.1 Quem são os intervenientes no processo de decisão?	Estatutos e R. I. das AD's e Observação das reuniões de Direcção.
	5.2 Quais são as unidades de apoio à tomada de decisão? Que papel desempenha o Departamento Técnico nas decisões da AD?	
	5.3 Qual é o papel do PD?	Estatutos e regulamento interno das AD's, observação das reuniões de Direcção e entrevista ao PD (triangulação)
	5.4 A estrutura da decisão é baseada em processos programados ou não programados	Observação
6. Quais são as determinantes políticas e organizacionais que influenciam a tomada de decisão?	5.5 Quais são as características do modelo de decisão? Autocrático? Consultivo? Em equipa?	Observação
	6.1 Qual é o poder e a posição estratégica das AD's no modelo de desenvolvimento desportivo regional?	Observação e Entrevista ao PD
	6.2 Quais são determinantes políticas que influenciam as decisões? Quais são os poderes e os interesses dos actores?	
	6.3 Quais são as determinantes culturais que afectam as decisões da Direcção?	
	6.4 Quais são as determinantes organizacionais que influenciam as decisões?	



Através de uma atitude participativa e interrogativa, assegurou-se a possibilidade de recolher informações adicionais que serviu para o esclarecimento da informação que estava a ser registada e o afinamento da questão de investigação. Por outro lado, despoletaram-se novas interrogações que serviram para aprofundar as determinantes políticas e organizacionais, pela técnica da entrevista qualitativa.

### **3. Observação das reuniões de Direcção como técnica de recolha de dados**

Conforme defendemos noutras ocasiões do relatório, o investigador deve orientar a sua pesquisa no sentido de concentrar a atenção e seleccionar apenas os aspectos que se enquadram nas questões de investigação. Num estudo de natureza qualitativa predominantemente indutivo, apesar da riqueza da informação e da complexidade de certos fenómenos, não nos podemos perder no imenso mar de informação que, aparentemente, merece ser registado. A observação como técnica de recolha concorre e auxilia o investigador na compreensão de um fenómeno organizacional, está ao serviço das opções metodológicas, quer ao nível da triangulação, quer mesmo para aprofundar e conhecer uma parte específica de uma ou mais questões de investigação. Miles e Huberman (1994, p. 12) argumentam que a investigação qualitativa é um processo de selecção, redução e colecção da informação. Todo o processo de investigação qualitativa tem de ser altamente selectivo e discriminatório, a fim de poder fornecer elementos e significados para a compreensão de problema. Assim sendo, no *design* do processo de investigação, o que nos terá levado a utilizar a observação e por que a utilizámos nesta fase?

Em primeiro lugar, há que sublinhar que a utilização da observação participante - mas predominantemente passiva - nos abriu excelentes oportunidades para reduzir e registar dados respeitantes ao funcionamento e às decisões do contexto das reuniões de Direcção das AD's. As questões de investigação que iluminaram o processo de selecção e de anotação advinham da consulta da documentação específica sobre o tema em estudo. Neste sentido, a observação participante visou, por um lado, verificar e acompanhar o processo de decisão, aferir e afinar as questões e, por outro, apurar as determinantes subjacentes às lógicas das decisões estratégicas, através de um processo de categorização *a posteriori*. No processo de redução da organização dos dados, a opção pela aplicação da observação antes da entrevista permitiu que as questões formuladas no guião fossem despoletadas a partir de dados em contexto natural, aumentando, assim, o poder de validade interna e de corroboração dos dados.

Podemos, deste modo, sintetizar os objectivos da observação:

- a) aferir um conjunto de dados já apurados nas fases anteriores, nomeadamente no que se refere:

- a1) à estrutura organizacional das AD's e ao papel das unidades de apoio;
- a2) às características da estrutura do processo e do modelo de tomada de decisão;
- a3) à relação de dependência e de apoio das AD's em relação ao IDRAM;
- a4) ao grau de independência das AD's em relação à federação, particularmente ao nível da regulamentação dos quadros e actividades competitivas;
- a5) ao grau de envolvimento e de participação dos clubes nas decisões estratégicas das AD's;
- b) descrever e compreender a tomada de decisão estratégica com base na redução e categorização *a posteriori* das dimensões políticas (internas e externas);
- c) perceber o posicionamento estratégico e o poder das AD's no modelo de desenvolvimento desportivo regional;
- d) esclarecer as dúvidas que estavam remanescentes e apurar novas questões que serão retomadas no processo seguinte através da entrevista qualitativa.

### **3.1 Requisitos e procedimentos prévios do observador**

De acordo com a metodologia empregue, e tendo em consideração o papel do observador, duas questões importantes podem ser colocadas na observação participante:

- em que medida o observador está preparado para desempenhar com isenção e competência a observação?
- até que ponto o observador é bem aceite junto do grupo que vai observar?

Na investigação qualitativa a situação desejável é que os observadores estejam devidamente preparados e treinados para observarem os fenómenos em estudo, quer no que respeita aos procedimentos técnicos, quer ao nível do conhecimento e experiência no domínio do objecto e do contexto em que vão efectuar a observação. No estudo, a experiência e conhecimento acumulado no movimento associativo durante seis anos - os primeiros três como dirigente desportivo profissional, os restantes três como dirigente voluntário - constituiu uma mais valia no domínio do papel e das responsabilidades do dirigente, para além de ter contribuído, provavelmente, para uma maior receptividade da parte dos dirigentes que fazem parte da amostragem. Por estas razões, dificilmente seria viável enquadrar dois observadores com as mesmas características ao nível da experiência e grau de conhecimento do problema em análise, conforme sugerem Bogdan e Biklen (1994, p. 47), de forma a minimizar os efeitos decorrentes da subjectividade e de um maior controlo da fidelidade interobservador.

Para além das considerações e reflexões metodológicas decorrentes da observação e dos dilemas e conflitos éticos sentidos pelo investigador - que serão apresentadas mais à

frente - o desempenho eficaz e independente do observador está relacionado com os seguintes aspectos consignados no presente estudo:

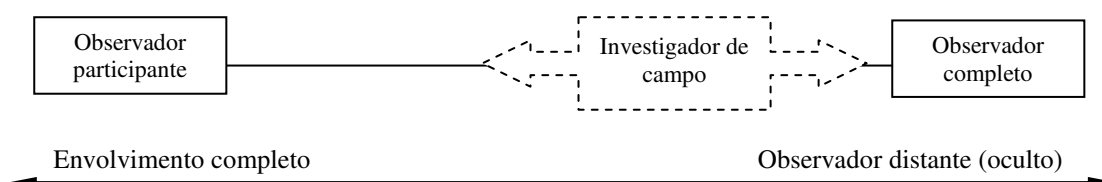
- a) o domínio do objecto que está a ser observado pode ser incrementado a partir do conhecimento prévio da organização em estudo, quer através da recolha e análise de documentação específica, quer mesmo ao nível dos documentos que regulam e apoiam as actividades das AD's (ver as fases anteriores);
- b) a pesquisa sobre os órgãos sociais, especialmente a constituição e competências relacionadas com o problema análise, em que a consulta dos estatutos e dos regulamentos internos constituiu um primeiro momento da descrição da estrutura organizacional relacionada com os elementos da Direcção e das unidades de apoio;
- c) o estabelecimento de contactos prévios e reuniões preliminares com os dirigentes que serviram para estabelecer as condições de participação e fomento de um clima favorável às várias fases da recolha de dados;
- d) o treino do instrumento de observação, uma ficha de notação descritiva e reflexiva;
- e) a adopção de uma técnica de registo predominantemente descritiva sobre as intervenções dos dirigentes nas reuniões, evitando fazer juízos de valor sobre os dados, embora na observação participante o investigador assuma o primeiro nível de percepção e de interpretação das informações que constata e escolhe. As dúvidas e reflexões do observador foram remetidas para ulteriores visitas ou reuniões com os actores organizacionais, podendo ainda estabelecer pontos de esclarecimento e de sugestão crítica;
- f) a oportunidade de interagir com os dirigentes desportivos, o que permite reformular a pergunta ou confrontá-los com os dados registados.

Serviram ainda para melhorar a confiança, o clima de aceitação e colaboração dos dirigentes (embora fora do contexto do estudo), a partilha de momentos informais e de convívio com os actores organizacionais, particularmente após as reuniões de Direcção. Estes momentos representam um dos aspectos passíveis de serem estudados no âmbito da análise das dimensões psicossociais e culturais dos dirigentes desportivos voluntários. Um aspecto que nos pareceu de maior importância para a conquista de um clima de confiança e de aceitação foi a adopção de uma atitude humilde por parte do observador nos primeiros contactos e reuniões, caracterizada por uma actuação discretíssima, ouvinte e passiva.

### **3.2 O observador e o *continuum* de participação**

Com a revisão das questões de investigação foi possível estabelecer um fio condutor, um afinamento das questões e evitar, desta forma, uma “viagem à deriva”. Atkinson e Shaffir

(1998, p. 10) sugerem que as questões de investigação permitem orientar e seleccionar o que se pretende estudar a partir da observação. Neste sentido, a observação é entendida como um processo intencional e selectivo, na medida em que o observador não pode nem consegue observar toda a informação. O trabalho levado a cabo por Gold (1958)<sup>76</sup> permitiu estabelecer um conjunto de papéis que o observador pode desempenhar ao longo de um processo de observação. Num dos extremos situa-se o observador completo cujo papel se caracteriza pelo facto de não participar em nenhuma das actividades: limita-se a olhar para a realidade no sentido literal ou figurado, através de um espelho de um só sentido. No extremo oposto, situa-se o observador que tem um envolvimento completo com a instituição, participando e intervindo activamente na própria realidade, como se fizesse parte dela. Os investigadores de campo situam-se algures entre estes dois extremos conforme nos mostra a figura seguinte.



**Figura 12 - O *continuum* participante/observador.**

Fonte: Bogdan e Kiplen (1994): *A Investigação Qualitativa em Educação*, pp. 125-128.

A participação do investigador de campo pode assumir diferentes níveis de envolvimento e variar ao longo da observação<sup>77</sup>. Nos primeiros dias de observação, é desejável que o investigador fique, regra geral, de fora, esperando que o observem e o aceitem. À medida que as relações se desenvolvem e se vai criando um clima de confiança recíproco, o seu nível de participação vai aumentando, de acordo, também, com as necessidades de intervir e clarificar os dados decorrentes do processo de observação, face às questões que norteiam a pesquisa. Foi com base neste pressuposto metodológico que assumimos uma opção relativamente passiva nas primeiras sessões, um maior envolvimento nas reuniões intermédias, e um novo distanciamento nas últimas reuniões. Conforme realça Tuckman (2000), o aspecto mais crítico da observação é “olhar tentando apreender tanto

<sup>76</sup> Citado por Bogdan e Biklen (1994, p. 126).

<sup>77</sup> Quanto mais controlada e intrusiva for a investigação, maior a probabilidade de se verificarem “efeitos do observador” Bogdan (1994 p. 68). Adicionalmente, quanto maior for o envolvimento do observador, mais cuidado deve ser o estudo no que respeita aos detalhes das questões de investigação e às questões que se enquadram no plano das recomendações éticas (Atkinson & Shaffir, 1998, p. 20).

quanto for possível, sem influenciar para que está a olhar” (p. 424). Esta necessidade imperativa de isenção e independência não exclui a vantagem de poder reflectir sobre o fenómeno que está ser observado. Mais, conforme sugerem Atkinson e Shaffir (1998, p. 20), a observação participante activa permite a interacção do observador com os actores organizacionais e, a partir daí, a oportunidade de alcançar detalhes e informações que dificilmente seriam recolhidos a partir de uma atitude passiva ou mesmo encoberta.

Uma outra questão que decorre da observação como técnica de recolha é o estabelecimento das condições da participação do observador. Desde logo, foi imprescindível acordar com os sujeitos as condições da observação e, muito especialmente, o objectivo do estudo, a garantia da confidencialidade e do anonimato, quer no que se refere às pessoas que estavam a ser observadas, quer da própria organização<sup>78</sup>. Houve, portanto, uma intenção da nossa parte em proporcionar o máximo de confiança e de cooperação e esperar a maior abertura possível dos próprios participantes.

Todavia, em todo o tipo de estudo há sempre a influência do observador no observado. Os investigadores qualitativos tentam interagir com os sujeitos de forma natural, não intrusiva e não ameaçadora (Bogdan, 1994, p. 68). Não sendo possível eliminar, em absoluto, todos os efeitos que produz nos sujeitos observados, o investigador pode tomar algumas providências no sentido de evitar este tipo de influência. Uma das estratégias é agir de modo a que as actividades que ocorrem na sua presença não difiram significativamente daquilo que se passa na sua ausência. Outra, já referida anteriormente, é a adopção de uma atitude discreta, limitando-se, no início, a descrever o fenómeno e a interferir só quando for indispensável. No que respeita à nossa posição, e em relação à mesa de trabalho, procurámos, sempre que foi possível, manter uma distância suficiente e discreta para nos sentirmos mais à vontade no registo das notas de observação e, sobretudo, mantivemos uma atitude predominantemente passiva.

### **3.3 Anotações descritivas**

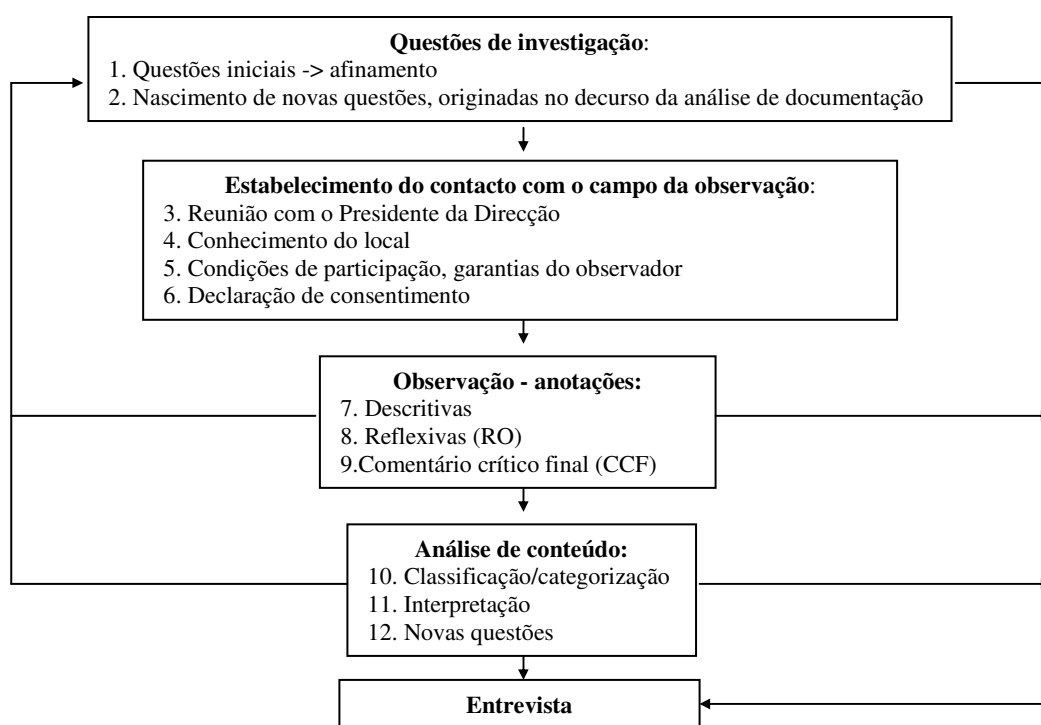
Na primeira fase da observação, optámos por descrever as acções e os actores (dirigentes) em situação de trabalho directivo sem emitir quaisquer juízos de valor ou comentários críticos, seguindo uma das recomendações de Marshall e Rossman (1999, p. 107 - utilizar as questões de investigação como o fio condutor do processo de observação.

---

<sup>78</sup> Foi feita uma carta a explicitar os propósitos e as garantias do investigador em relação às preocupações éticas, da confidencialidade e autonomia, complementadas por uma declaração de consentimento (anexos A1, A2 e A3).

Estivemos também atentos à emergência de dúvidas e de novas questões que poderiam ser aprofundadas e retomadas *a posteriori*.

Para o registo das informações baseámo-nos numa ficha do género anotações de campo<sup>79</sup>, constituída por duas grandes componentes: uma descritiva, através da qual o observador se limitava a registar as informações dos acontecimentos relevantes face às questões de investigação e uma outra, de natureza reflexiva, onde havia oportunidade para colocar as dúvidas, os comentários e outras questões que merecessem ser revisitadas posteriormente, através de uma técnica mais precisa e eficaz. Na utilização da técnica de observação através das anotações de campo de natureza reflexiva, Triviños (1987, p. 157) sugere o registo das reflexões do observador (RO), como por exemplo uma inquietação, uma dúvida, um novo dado, e que representam lampejos de um trabalho preliminar que, posteriormente (uma vez terminada a observação), serão revisitados detidamente, junto a todo o material reunido.



**Figura 13 - Plano de procedimento da técnica de observação, interligado com a análise de documentação e entrevista.**

<sup>79</sup> A ficha foi elaborada com base nas indicações dos autores das ciências sociais que têm desenvolvido estudos de campo, tendo sido aperfeiçoada no decurso das primeiras reuniões, face ao programa de *software* que iria receber o documento.

Optámos também por incluir os comentários críticos finais do observador (CCF), com o intuito de destacar o que de mais importante se observou numa perspectiva global e crítica. Os comentários do observador serviram também para aferir algumas das informações que tinham sido constatadas em momentos anteriores. Quer as reflexões que foram emergindo no decurso do registo e análise, quer os CCF's, foram considerados para afeitos de codificação nas categorias. Neste sentido, elas ajudavam o investigador a sistematizar as informações e a estimular o sentido crítico e criativo do observador.

Sublinhe-se que no processo de pesquisa qualitativa as fases da recolha e redução dos dados são duas faces da mesma moeda que se retroalimentam constantemente, o que implica um esforço do observador para um correcto registo e percepção da informação que estava a ser alvo de objecto. Isto significa que, em geral, as ideias, as decisões dos sujeitos, a informação de um documento, etc., eram imediatamente descritas, explicadas e compreendidas na justa medida. Quando partimos para as primeiras observações, sabíamos que seria difícil ou praticamente impossível registar toda a informação discutida e analisada. Assim, o farol que iluminou as anotações de observação foram as questões de investigação equacionadas preliminarmente pela documentação que foi consultada nas fases antecedentes.

### **3.4. Critérios de amostragem das observações**

Recomendam os especialistas da investigação qualitativa que é necessário permanecer um tempo suficiente - amostragem temporal e quantitativa - para que o observador consiga coleccionar dados - reconhecidos como válidos - sobre as decisões e acções dos sujeitos que estão a ser estudados. Só adoptando uma observação sistemática e criteriosa, o investigador poderá recolher e completar as dúvidas e questões que orientam a pesquisa de campo. Para tal, a fase de estudo que privilegia a observação como técnica de colheita de informações, obedeceu aos seguintes procedimentos e critérios:

- a) horários e datas das reuniões marcadas pelos presidentes das AD's, de forma a possibilitar a observação, no máximo, de duas reuniões por dia<sup>80</sup>;
- b) pertinência dos temas e assuntos da reunião face às questões de investigação;
- c) continuidade dos assuntos que transitavam das reuniões anteriores;
- d) importância atribuída pelos dirigentes em relação a determinadas matérias;

---

<sup>80</sup> Note-se que todas as direcções das AD's reúnem em horário pós - laboral, por exemplo, entre as dezoito horas da tarde e as duas horas da madrugada.

- e) dúvidas emergentes e o grau de satisfação do observador em relação às matérias que estavam a ser alvo de observação e de esclarecimento;
- f) reuniões que tinham por objectivo discutir e decidir sobre planos e programas com a participação dos clubes e outros agentes desportivos que constituíssem contributos adicionais para responder às subquestões de investigação;
- g) duração do processo de observação que percorresse mais de metade da época desportiva (mínimo de seis meses) de forma a aferir o grau de consistência dos processos de tomada de decisão e das intervenções dos actores.

Não obstante a percentagem de reuniões observadas ser relevante para a validação e consistência dos dados, relevámos também a ocorrência de reuniões breves e informais com alguns dirigentes mas que não se enquadravam nas reuniões ordinárias da organização. Este tipo de encontro, realizado e justificado pelos próprios dirigentes para dar resposta às necessidades emergentes e que exigiam uma solução a curto prazo, pode ter sido importante para a compreensão do problema em estudo. No entanto, e como se pode compreender, seria quase impossível conseguir acompanhar as referidas reuniões e integrá-las no processo de caracterização da amostragem temporal das observações.

No final do período de observação efectuámos um encontro com cada um dos PD's das AD's (excepto com o de atletismo porque os dados recolhidos não justificava), que serviu para o esclarecimento de pontos que estavam em suspensão e que decorriam das dúvidas e observações registadas nas sessões anteriores. Estes momentos de esclarecimentos não foram contabilizadas no quadro seguinte (por não se ter tratado de reuniões do corpo directivo), mas os dados recolhidos foram adicionados aos anteriores e serviram para a descrição e interpretação dos resultados, face às questões que orientaram o estudo.

**Quadro 36 - Percentagem e período de observação das reuniões de direcção**

AD's	Reuniões realizadas	Reuniões observadas	%	Período de observação	Duração total	Duração média de reunião
Atletismo	19	15	78,94	18/03 - 21/10/2004	25h 51m	1h 43m
Ténis de Mesa	22	16	72,72	3/03 - 1/09/2004	25h 28m	1h 35m
Basquetebol	20	16	80	16/03 - 9/11/2004	24h 27m	1h 31m
Canoagem	18	15	83,33	10/03 - 30/10/2004	41h 19m	2h 45m
Ginástica	20	16	80	30/03 - 7/10/2004	20h 13m	1h 16m
Voleibol	25	17	68	9/03 - 28/10/2004	34h 05m	2h 00m
TOTAL	124	95	77,17	3/03 - 9/11/2004	171h 23m	-



Conforme nos mostram os valores do quadro, a percentagem de observação das reuniões de Direcção situa-se entre os 68% e os 83% e um valor médio de 77% das reuniões realizadas. As percentagens das observações realizadas não foram idênticas porque houve necessidade de efectuarmos uma selecção das reuniões que constituíam uma maior pertinência para o estudo. Em determinados períodos da época desportiva, a Direcção de uma AD concentrava-se num ou noutro tema, por exemplo, na preparação de um evento desportivo de nível internacional e, nesse sentido, não havia interesse em revisitar e observar uma reunião quando se previa uma repetição dos procedimentos e dos temas em discussão. Este facto faz que, no caso da AD de voleibol, a percentagem tivesse sido ligeiramente mais baixa (68%), comparativamente com as restantes que se aproximaram ou ultrapassaram os 80%.

Esclareceremos ainda que houve AD's que optaram por não fazer reuniões semanais, caso da canoagem, cuja duração de cada reunião foi no entanto, bastante longa (valor médio de 2h 45m). Neste sentido, um menor número de reuniões observadas pode apresentar, em contrapartida, uma maior duração de cada reunião.

### **3.5 Redacção das observações em processador de texto**

As notas de observação foram transcritas e processadas no *Office 2003 - Microsoft Word*. A organização do documento foi baseada na divisão do texto em unidades de parágrafo (*text unit*) e gravada em formato texto simples (*doc.txt*) de forma a facilitar a estruturação do documento e a sua exploração no programa de *software* de suporte de análise qualitativa (*NUDIST N6*). No registo das notas de observação tivemos necessidade de utilizar alguns procedimentos e normas para podermos ter um registo mais célere, facilitar a acessibilidade ao processo de análise e codificação *a posteriori*:

(.) - pausa de cerca de um a dois segundos no discurso do actor;

(...) - informação não registada, por, em geral, ter sido considerada irrelevante, ou omissão de identificação de certas informações que abriam a possibilidade de violar o anonimato;

Códigos - utilização de nomes, números e locais fictícios que salvaguardavam o anonimato das pessoas e das organizações referenciadas nas notas de observação;

(RO) - reflexão do observador, dúvida ou comentário, face às informações que estavam a ser registadas;

(CCF) - comentário crítico final do observador, reforçando as informações mais relevantes para a análise.

### 3.6 Reflexões decorrentes da observação e do método

No processo de observação fomos obrigados a fazer uma selecção ou filtragem da informação relevante face às questões da investigação que guiavam os passos do observador. Seria praticamente impossível fazermos um registo completo de todas as informações que ocorreram no contexto das reuniões de Direcção, embora nas primeiras observações tivéssemos tido a preocupação de registar a maior parte da informação que estava a ser verbalizada. O problema da capacidade limitada do observador para atender, perceber e registar as intervenções dos diversos actores organizacionais, é reconhecido pelos investigadores qualitativos como um dos problemas que decorrem do primeiro nível de análise e interpretação. Para podermos seleccionar os dados relevantes para a investigação precisamos de perceber e associar os conteúdos e as questões em discussão ao fio condutor (questões e subquestões de investigação) e assumir um registo descritivo dos aspectos essenciais. Assim, durante a observação não nos foi possível fazer uma descrição completa dos acontecimentos. Optámos por emitir notas descritivas resumidas, destacando as intervenções dos dirigentes, utilizando símbolos, aspas e realçando certas palavras, analisadas após a reunião ou no dia seguinte, em jeito de descrição mais exhaustiva.

Por outro lado, no processo de escolha do texto descritivo, reconhecemos uma carga de subjectividade, particularmente ao nível da terminologia utilizada e que não é possível de eliminar totalmente, apesar de muitas das intervenções terem sido anotadas entre aspas.

Destacamos o dilema que sentimos entre a análise e a redução das informações respeitantes à natureza da decisão da organização e, por outro lado, as acções, intervenções, opiniões e características particulares dos dirigentes e dos elementos que participaram nas reuniões de Direcção. Neste sentido, tivemos necessidade de dissociar as intervenções respeitantes aos assuntos individuais e particularidades que não se enquadravam no contexto da ordem de trabalhos, dos assuntos que mereciam ser alvo de atenção selectiva e de análise *a posteriori*.

Há ainda a salientar a ocorrência e registo de expressões peculiares, de metáforas e ironias dos dirigentes, para percebermos o conteúdo das mensagens e das intervenções dos dirigentes desportivos no contexto de discussão e da tomada de decisão. A interpretação dos comportamentos e verbalizações dos dirigentes deve ser descrita e entendida no contexto de interacção dos participantes, o que pressupõe um cuidado na descrição introdutória das notas de observação e nos comentários adicionais do observador. A complexidade deste problema aumentou quando soubemos que os dirigentes desportivos poderiam desempenhar mais do que um cargo no seio das AD's ou na própria modalidade desportiva, o que em alguns casos se verificava.

Durante as sessões de observação e, especialmente, nos momentos informais (pré e pós reunião), à medida que emergiam algumas perguntas - e não obstante terem sido esclarecidas algumas dúvidas - fomos tentados a responder e a dar o nosso contributo sobre os temas em análise e a nossa opinião sobre o futuro das AD's e o papel dos dirigentes voluntários. Esta pergunta, num contexto de uma conversa franca e dinâmica (interactiva), não poderia ser escamoteada pelo próprio observador. Sentimos que deveríamos corresponder de forma frontal e de acordo com as ideias e concepções que advogamos sobre o tema do dirigismo voluntário e do papel das AD's, mas também esclarecemos que a opinião manifestada não poderia ser misturada com a investigação em curso, pelo menos na fase em que foi efectuada. O ponto de vista que manifestámos era reflexo de uma experiência e de um passado recente no dirigismo desportivo, que nesta fase do relatório não nos parece importante registar.

Durante o processo de observação, e tendo em conta o conhecimento e a nossa formação em Educação Física e desporto, fomos confrontados com questões mais concretas relacionadas com a área da Educação Física e dos professores. Pretendiam os dirigentes que a nossa presença fosse, assim, mais participativa e útil à organização. Em certa medida, passou-se de uma participação passiva para um nível de contribuição activa, por exemplo: o observador passou a fazer parte da solução ou, pelo menos, tentou auxiliar a resolução de alguns problemas (...). Este nível de participação ocorreu em situações excepcionais e em diferentes momentos de sessões de observação. Por exemplo, numa das sessões de observação da reunião de Direcção da AD 10 (em que se analisava a pertinência e o desenho curricular do curso de treinadores de nível III), foi pedido ao observador uma opinião sobre o desenho curricular e a relação que deve existir entre a carga horária lectiva de cada uma das disciplinas e o modelo de realização dos trabalhos de cada disciplina. Perante o desafio, e tendo em conta que a questão se colocava a um nível técnico e não afectava a investigação em curso, o observador assumiu um contributo franco e aberto mas teve o cuidado de não penetrar nas questões e assuntos específicos da modalidade que estivessem relacionados com o tema em discussão (formação de treinadores). No nosso entendimento, há que adoptar algum cuidado na observação participante, concentrando a atenção selectiva no problema em estudo e, sem prejuízo do processo de investigação, contribuir dentro das possibilidades e capacidades. Naturalmente que uma maior confiança entre o observador e os elementos que fazem parte do estudo poderá ser conquistada se houver também uma participação activa do observador e, consequentemente, um melhor aproveitamento da sua presença nas “visitas” à organização. Para minimizar os problemas decorrentes de uma participação activa sistemática, um dos compromissos assumidos e, já referenciado no estudo, foi a “devolução” dos dados e das

conclusões do estudo às direcções das AD's. Depois de terminado e aprovado o doutoramento, o investigador deverá apresentar a cada uma das AD's o conjunto de resultados gerais e específicos, incluindo pontos de vista e comentários críticos baseados no estudo mas que ultrapassam a natureza e dimensão do mesmo.

Embora as direcções das AD's reunissem geralmente uma vez por semana ou de quinze em quinze dias (excepto a de canoagem), foi admitido por alguns dirigentes e confirmado pela interligação dos assuntos entre duas reuniões de Direcção consecutivas que a resolução de problemas e tomada de decisões nesse período era uma realidade. Contudo, esta necessidade era pouco frequente nas AD's que reuniam semanalmente e, supostamente, aconteceu nos casos em que houve necessidade de tomar decisão de carácter urgente.

Não obstante a adopção de um plano de observações, que incluiu, por vezes, duas sessões por dia - uma no final da tarde, outra após o jantar - nem sempre foi possível controlar a realização efectiva e o horário das reuniões de Direcção. Apesar de ter havido regularidade (semanal/quinzenal) nas reuniões de Direcção, algumas eram confirmadas e adiadas, ou mesmo antecipadas, na véspera ou no próprio dia, outras vezes, os horários eram ajustados por razões ligadas à actividade profissional ou pessoal dos seus dirigentes<sup>81</sup>. Estas situações, particularmente os atrasos superiores a trinta minutos e o cancelamento das sessões geraram algumas dificuldades no acompanhamento do investigador face às observações que tinha planeado realizar.

Uma reunião de Direcção pode durar entre quarenta minutos e três horas e meia, mas o seu relatório pode ser completamente desproporcional ao tempo de duração. Assim, por exemplo, as reuniões que demoraram uma hora e trinta minutos chegaram a ter uma redacção em processador *Word* de três horas, enquanto que para a redução a escrito de reuniões que duraram três horas, bastaram pouco mais de duas horas. Esta desproporcionalidade pode ser explicada por duas características particulares dos dirigentes voluntários: por um lado, a existência de muitas conversas paralelas e irrelevantes que emergiram no decurso da ordem de trabalhos; por outro, a escolha e aproveitamento dos dados que o observador efectuou face às questões de investigação. Haverá um terceiro factor, relacionado com a estrutura organizacional da AD, respeitante à divisão de papéis entre os dirigentes profissionais e voluntários, e ao apoio do DT no processo de tomada de decisão, mas estes são aspectos que serão retomados mais adiante.

---

<sup>81</sup> Relembramos que os dirigentes em estudo são, na sua larga maioria, voluntários e desempenham as suas funções na AD após horário de trabalho, geralmente ao final da tarde.

Com maior incidência nos momentos pós reunião, notou-se nas intervenções dos dirigentes uma riqueza de informação expressa em desabafos, expressões, críticas, dúvidas, comentários e que constituíram dados importantes para entender alguns dos assuntos analisados nos instantes anteriores. Por motivos que se prendem com a ética do investigador, optámos por não registar a maioria destes sentimentos e expressões. Apercebemo-nos igualmente da necessidade dos dirigentes terem os seus momentos de privacidade, às vezes depois de terminada a reunião de Direcção. Nessas circunstâncias, optámos por respeitar este princípio e deixámos caminho aberto para os elementos da organização poderem confidenciar. Isto não significa que as questões que não foram suficientemente esclarecidas numa sessão de observação, não tivessem sido revisitadas e colocadas junto dos actores da organização num momento apropriado.

Para minimizar os efeitos da presença do observador nas reuniões de Direcção optámos, estrategicamente, por observar passiva e discretamente as reuniões e, por outro lado, permanecer na organização durante um tempo suficiente para comprovar a consistência dos padrões do processo de tomada de decisão e das acções dos dirigentes associativos. Um dado objectivo que comprova esta preocupação esteve na taxa de observação, na maioria dos casos superior a 74% do número de reuniões realizadas ao longo de seis a sete meses, além de outras fontes de informação e de contactos informais que facilitaram a confiança e o clima de cordialidade entre o investigador e os dirigentes. Todavia, não obstante o nosso empenho, admite-se que tenha havido, em algumas organizações, alterações na forma de trabalho, a omissão de alguns assuntos e suas iniciativas, pelo facto de saberem que estavam a ser observados e estudados. Este pressentimento aconteceu muito particularmente com a AD10, curiosamente uma das AD's com quem tínhamos uma relação de maior abertura e confiança pelo facto de já nos conhecermos. Depois de analisados os resultados respeitantes à estrutura da Direcção e às dimensões internas das fontes de poder, verificámos que os dois dirigentes da mesma organização que detinham um poder acrescido no controlo da informação e dos recursos financeiros eram dirigentes profissionais e trabalhavam na mesma sala. É possível que a intrusão do observador nas reuniões tivesse alterado os padrões de funcionamento destes dois dirigentes.

No que respeita aos assuntos relacionados com a contratação de técnicos, a gestão de conflitos pessoais, as questões financeiras e as listas candidatas aos órgãos sociais, sentimos da parte dos responsáveis das organizações a necessidade de salvaguardar algumas informações. Desconfiámos que algumas destas matérias não foram analisadas em reunião de Direcção com a intenção de evitar a partilha de informação, apesar de termos assumido e declarado o respeito pela privacidade e confidencialidade dos dados recolhidos. Por outro

lado, quando numa reunião observámos atitudes de ataques pessoais, em que se utilizou uma linguagem violenta e imprópria para o dirigismo desportivo, decidimos não registar as intervenções dos actores. Estas informações só poderiam ser consideradas nas reflexões e comentários críticos do observador e serviram também para entender as dimensões relacionadas com os valores desportivos (ética e *fair-play*), os interesses e conflitos entre os agentes desportivos.

Para além da preservação do anonimato (pela utilização de nomes fictícios), tivemos a preocupação de evitar datas, eventos específicos, locais, e outras informações particulares que fossem susceptíveis de identificar o nome da pessoa ou da organização e, consequentemente, quebrar o compromisso assumido pelo investigador, em relação ao (respectivo) anonimato e privacidade.

### **3.7 Dilemas éticos e conflitos do observador**

Fizemos alusão anteriormente à intervenção activa do observador face ao domínio e ao conhecimento que tínhamos sobre determinados questões que foram abordadas nas reuniões de Direcção. Em situações excepcionais houve questões que foram desafiadas pelos dirigentes das AD's que nos provocaram momentos de reflexão e hesitação, isto é, levou-nos a pensar se deveríamos ou não responder e marcar uma posição pessoal. Estivemos, assim, perante uma situação de participação activa e construtiva que se caracterizou por apresentar algumas ideias e possíveis caminhos a seguir face a um determinado problema (...). Confessámos ao dirigente desportivo que, nesta fase do processo, não poderíamos nem deveríamos apresentar um contributo face aos resultados da observação mas relembramos o compromisso de no final do estudo, apresentar os resultados globais e específicos, bem como responder a todas as questões que pudessem ser colocadas no âmbito da investigação e da contribuição do investigador como elemento útil às organizações.

Um outro caso que se colocou no processo de participação (passiva-activa) do observador aconteceu quando sentimos um conflito interno: hesitámos se deveríamos ou não denunciar aos dirigentes da AD 4 que dispúnhamos de alguns documentos e informações que poderiam ser úteis à discussão e análise de um problema em reunião de Direcção. Curiosamente, os documentos tinham sido analisados recentemente pelo investigador e constituía matéria de interesse para o estudo em curso. Se, por um lado, estávamos desejosos de contribuir e ajudar a fornecer as informações, por outro, desconfiávamos que o nosso contributo fosse além do fornecimento de documentos e acabássemos por ter uma participação activa e responsável sobre o problema em análise. Escolhemos colaborar e assumimos o compromisso de facultar os documentos, preferindo, no entanto, uma atitude

passiva e discreta. Foi neste *continuum* de participação, guiado pelos nossos princípios éticos do investigador, que assumimos contribuir.

Convém lembrar e elucidar que mantivemos quase sempre uma posição bastante distante e só interviemos sempre que o PD o solicitasse e/ou considerássemos que a nossa intervenção seria oportuna e não prejudicasse os objectivos da investigação. Reconheçamos que não é um processo fácil encontrar uma fronteira que estabeleça os limites da intervenção do investigador sem prejuízo da investigação, até porque muitos dados que estão a ser observados e recolhidos só serão analisados e interpretados *a posteriori*. Por outro lado, e apesar de termos adoptado uma atitude bastante passiva e discreta, tivemos algumas vezes necessidade de interromper e questionar para clarificar certos pontos relacionadas com as nossas questões de investigação.

Na sua generalidade, os dirigentes desportivos observados, foram de uma afabilidade e amabilidade impressionantes, estimulando e convidando-nos para certas acções formais e informais de carácter social e desportivo<sup>82</sup>. No entanto, apesar de nos apercebermos de que poderia ser uma vantagem aproveitar estes momentos para aumentar a confiança e o conhecimento sobre os dirigentes principais, por outro lado, tínhamos algum receio em violar a privacidade informal e de são convívio. Por tal motivo, decidimos, sempre que nos foi endereçado convite, aceitar a nossa presença, mas sempre de forma simples e discreta, com consideração e respeito pelos padrões normais destas iniciativas.

Não obstante termos esclarecido que a nossa observação incidia, essencialmente, sobre os processos de decisão estratégica e a influência das dimensões políticas e organizacionais, notou-se algum incómodo e hesitação quando os assuntos que estavam em cima da mesa diziam respeito às questões financeiras. Foi perceptível alguma reserva na divulgação de dados, embora, muito raramente, os dirigentes tivessem pedido privacidade para qualquer assunto. Em algumas ocasiões, fomos nós que nos retirámos da sala de reunião, por respeito pela liberdade e privacidade dos observados ou em outros casos, por o assunto ter sido adiado para resolução particular entre dois ou mais dirigentes.

Nos momentos de observação e de diálogo com os dirigentes, ouvimos queixas, lamentações e desabafos, muitos deles relacionados com APR devido aos atrasos nas subvenções e a outros aspectos que ultrapassavam os objectivos do estudo. Todos os dirigentes se queixavam e se serviam de argumentos que justificavam a reivindicação de mais

---

<sup>82</sup> Referimo-nos à tomada de posse, entrega de troféus, cerimónia de abertura e de encerramento de um torneio internacional e, esporadicamente, encontros de convívio.

apoios da APR, em especial os resultados alcançados pelos atletas da sua modalidade desportiva a nível nacional e internacional ou o número de equipas e de atletas de competição nacional. Não sendo nosso propósito aprofundar esta relação, haverá todo o interesse em clarificar e compreender a justiça nos critérios de apoios às diversas modalidades desportivas.

#### **4. Entrevista aos Presidentes de Direcção das associações desportivas**

Nesta fase do processo de investigação, as questões que guiaram a pesquisa dos dados foram alicerçadas a partir das inferências e das reflexões efectuadas nas fases anteriores, nomeadamente através da recolha de informação documental e da análise das observações das reuniões de Direcção. A aplicação da entrevista aos presidentes das AD's justificou-se pelo propósito de alcançar os seguintes objectivos:

- a) aprofundar e compreender determinados temas e questões que não foram suficientemente explicadas nas fases anteriores, particularmente no que respeita às informações recolhidas e analisadas a partir das observações de reuniões de Direcção;
- b) no seguimento do objectivo anterior, pretendeu-se confrontar o PD com alguns dados apurados no decurso da análise dos dados da observação das sessões da Direcção a fim de perceber o “porquê” de certas informações;
- c) caracterizar o cargo de dirigente e as razões que levaram o PD a assumir o cargo (ver guião de entrevista em anexo A8), susceptíveis de serem combinadas com determinadas categorias, e contribuir, assim, para a compreensão detalhada dos dados.

A utilização da entrevista, como meio de interacção e confrontação dos dados apurados nas fases anteriores, permitiu uma informação mais completa e consentânea com as questões de investigação e, por conseguinte, aumentou o poder de validação dos dados que apresentaremos mais adiante.

##### **4.1 Opção pela entrevista semi-estruturada**

Segundo os investigadores que se enquadram no paradigma da investigação qualitativa, a entrevista semi-estruturada ou não estruturada e a entrevista aberta são dois dos principais meios utilizados para a recolha de informação no âmbito das ciências sociais e do desporto, principalmente quando se pretende compreender e aprofundar os significados dos comportamentos, das decisões e das opiniões de elementos que fazem parte de um determinado grupo social. À luz das nossas questões de investigação, e tendo em conta as fases antecedentes do *design* de estudo, optámos por nos situarmos na entrevista semi-



estruturada, que nos permitiu clarificar e aprofundar certos pontos ainda não suficientemente esclarecidos e confirmar outros entretanto apurados nas fases antecedentes. Conforme sugerem Ghiglione e Matalon (2001, p. 89), a utilização da entrevista semi-directiva, designação análoga à semi-estruturada, é um instrumento adequado para aprofundar um determinado domínio, ou verificar a evolução de um domínio já conhecido.

#### 4.2 Quadro de referência e guião

A entrevista encontra-se dividida em três partes. A primeira foi constituída por um conjunto de questões predominantemente abertas que foram colocadas a todos os presidentes das AD's, através das quais havia a possibilidade de interagir e de recolocar a pergunta de outra forma ou, mesmo, nova pergunta, de acordo com as respostas dadas. Os temas desta parte foram despoletados e alicerçados na primeira fase da recolha e redução dos dados, quando fizemos análise de documentação específica e da relação das AD's com o IDRAM. A segunda foi utilizada para esclarecer dados específicos que decorriam das fases anteriores. Esta parte tinha por objectivo esclarecer e aprofundar certos dados que estavam a ser analisados e precisavam de ser complementados e validados.

**Quadro 37 - Estrutura da entrevista e respectivos temas**

Partes	Tema
I	Missão e objectivos estratégicos. Relação com os clubes associados. Relação de dependência do IDRAM. Dimensões políticas da decisão. Competição nacional <i>versus</i> competição regional. Competências do dirigente associativo.
II	Questões específicas de cada AD que decorriam das fases anteriores.
III	Motivos para o cargo de PD. Natureza do cargo: profissional ou voluntário. Dados pessoais: Idade/grupo etário; Habilitações escolares; Profissão; Experiência no desporto.

Na terceira e última parte, colocámos perguntas mais fechadas que tinham por objectivo recolher alguns indicadores do perfil do dirigente desportivo e dimensões

relacionadas com a motivação para o cargo de PD. Para podermos ter uma informação mais precisa sobre as perguntas, recomendamos a consulta do anexo A8.

#### **4.3 Tratamento e validação**

Primeiramente salientamos que o período de observação (superior a seis meses) e os vários contactos estabelecidos com o dirigente entrevistado facilitou e tornou a entrevista num processo afável e uma maior aceitação do entrevistador. Por outro lado, a linguagem utilizada, os termos escolhidos, as questões colocadas, foram também consequência dos dados e do conhecimento que provinha das fases anteriores - análise de documentação das AD's, entrevista ao Presidente do IDRAM e notas de observação das reuniões de Direcção - reunindo uma maior pertinência, validade e aceitação da parte do PD.

Ainda assim, a realização da entrevista obedeceu aos seguintes procedimentos metodológicos e que foram acordados entre o entrevistador e o PD:

- a) confidencialidade dos dados para fins da tese de doutoramento e anonimato no relatório final através da utilização de códigos que salvaguardavam a identificação do dirigente e da organização, tal como se fez com a observação;
- b) autorização para registar a informação através de gravador audio, podendo desta forma devolver o produto da transcrição para servir de instrumento de confirmação da informação registada;
- c) interrupção da gravação, sempre que o entrevistado pretendesse não ver gravadas determinadas afirmações ou respostas face à necessidade de preservar certos dados<sup>83</sup>;
- d) destruição do registo da gravação após a transcrição e confirmação do conteúdo da entrevista;
- e) realização da entrevista em sala adequada e com privacidade total;
- f) explicação das partes que constituíam a entrevista e o tipo de perguntas;

Conforme dissemos anteriormente, a entrevista foi conduzida a partir de um guião de questões semi-estruturadas, mas com a finalidade de explorar e levantar novas questões a partir das respostas do entrevistado. Por esta razão, adoptámos um estilo de condução aberto e motivador, neutro e desinteressado, livre de juízos de valores,

---

<sup>83</sup> Note-se, contudo, que esta situação acabou por não ocorrer. O que nós verificámos, com maior evidência nas AD's 4 e 7, foi o assumir de uma resposta pouco objectiva face à pergunta formulada. Por essa razão, tivemos necessidade de reformular a pergunta ou fazer outra, de preferência confrontando-o com os dados registados e analisados nas notas de observação.

mas também interactivo, sempre que as respostas não eram suficientemente esclarecedoras, face ao nosso quadro de referência e às questões que orientavam a investigação.

Do ponto de vista da validação das questões do guião da entrevista, respeitámos ainda os seguintes procedimentos metodológicos:

- a) as questões e dúvidas que emergiram no decurso da análise dos documentos estratégicos e regulamentares das AD's, bem como os dados decorrentes da análise e interpretação da fase de observação;
- b) o período de tempo que permanecemos na organização a observar permitiu aferir um conjunto de dados e dúvidas, reforçou a relevância das perguntas que foram colocadas na entrevista e aumentou o poder de validação;
- c) a forma indirecta de apresentar a pergunta na entrevista, a partir dos dados analisados na observação, constituiu um meio de corroboração dos próprios dados na justa medida em que o entrevistado admite e procura uma justificação;
- d) a devolução do texto da entrevista ao entrevistado no sentido de confirmar e corrigir os dados transcritos em processador de texto.

## **5. Processo de construção do sistema de categorias**

### **5.1 Escolha da unidade de texto**

As principais questões de investigação e a natureza do problema em estudo - compreensão das lógicas que estão subjacentes às decisões dos dirigentes - são aspectos que determinam a escolha das unidades de análise de conteúdo. Segundo Vala (1986, p. 114), a análise de conteúdo pressupõe a definição de três tipos de unidades: de registo, de contexto e de enumeração. No nosso estudo, a unidade de registo de natureza semântica constituiu a unidade de informação do conteúdo da mensagem ou do acontecimento que foi registado nos relatórios de observação ou na entrevista e que serviu de suporte ao processo de codificação. Em conformidade com a natureza do problema em estudo e das respectivas questões e subquestões de investigação, a unidade de texto que melhor se ajustava foi o parágrafo. Esta opção, para além de ser orientada pela especificidade das questões de investigação e pelas características dos dados registados (anotações de campo de natureza descritiva e reflexiva sobre as acções e decisões dos dirigentes), justificou-se pela necessidade de facilitar o manuseamento do processo de codificação no *NUDIST N6* e do respeito pelas qualidades de categorização, apresentadas no número seguinte. Justificamos ainda que a natureza das perguntas utilizadas na entrevista se referiam a dados descritivos e interpretativos (razão de determinados dados), donde que, uma unidade de texto (UT) pudesse abarcar várias frases

num só parágrafo (adequada, por exemplo, à unidade de registo tema, quando a entrevista é constituída por perguntas abertas). No entanto, a aplicação do parágrafo no processador de texto foi baseada no critério arbitrário do investigador, na medida em que é ele que decide a sua finalização quando se apercebe de que a resposta está terminada face ao assunto e à dúvida ou pergunta colocada.

No estudo, a unidade de contexto refere-se às unidades de sessões de observação que foram apresentadas e justificadas no número 3.4 e à entrevista ao PD de cada uma das AD's descritas no número 4.

Por seu lado, não foi relevante a utilização da unidade de enumeração como fonte de informação útil uma vez que estávamos a analisar e a procurar compreender dados relacionados com o “como?” e o “porquê?”, embora em algumas situações muito particulares tenhamos realçado a percentagem de ocorrências de uma determinada palavra, acontecimento ou categoria. Neste aspecto, o próprio *software* permite rapidamente, e em qualquer relatório de dados categorizados, informações absolutas e relativas sobre a frequência das unidades codificadas por categorias, podendo, deste forma, ser um indicador a ter em consideração, mas cujo significado carece sempre de um exame cuidadoso.

## 5.2 Qualidades e características do sistema de categorias

Sugerem os investigadores qualitativos que utilizam várias fontes e técnicas de recolha e redução da informação que o relatório de estudo esteja superiormente sistematizado e o sistema de categorias devidamente definido e justificado. Neste sentido, o sistema de categorias reuniu um conjunto de qualidades que lhe proporciona maior validade interna:

- a) exaustividade - todas as UT's foram incorporadas no sistema de categorias. O processo de construção do sistema categorias através dos dados das observações, de aproximadamente durante doze meses, permitiu o afinamento e consolidação das categorias;
- b) exclusividade e multicodificação - a mesma UT não pode pertencer a duas categorias distintas e pertencentes à mesma “categoria mãe”, quando utilizamos o mesmo critério de codificação. No entanto, do ponto de vista das definições e critérios de construção das categorias, a mesma UT pode pertencer a duas ou até mais categorias, por serem distintos e independentes os critérios de codificação. Aconteceu, por exemplo, quando a mesma UT que descreve, por um lado, o órgão técnico como um departamento de apoio à Direcção, codificada através do critério sintáctico verbo ou acção e, por outro, através da análise semântica do poder do

- actor - Director para a área técnica - no processo decisório, codificada na categoria da fonte de poder interna - dimensão política;
- c) clareza e objectividade - todas as categorias foram explicitamente definidas, quer numa primeira fase no programa *NUDIST N6*, quer posteriormente no próprio relatório e reúnem três elementos essenciais: um título, uma descrição ou definição e um endereço. A complementar a descrição das categorias, houve necessidade de justificar os procedimentos de construção de categorias através de *memos*, e que, no presente projecto, foram usados para anotações justificativas do codificador para explicar os critérios que respeitou para a organização do sistema.
- d) pertinência - relação entre as questões de investigação e as categorias que foram criadas no sistema. Conforme se pode verificar pela análise das questões e subquestões de investigação (vide quadros nas páginas 97 e 176), cada uma das perguntas corresponde a um subconjunto de categorias do sistema, contributivos para o seu esclarecimento. A sua identificação e descrição será apresentado no número seguinte;
- e) consistência - ao longo do processo de codificação o critério foi mantido conforme os *memos* e a descrição das respectivas categorias.

### 5.3 Sistema de categorias e o processo indutivo

No processo de construção do sistema de categorias desempenharam um papel fulcral três “faróis”<sup>84</sup> orientadores, segundo um processo marcadamente indutivo e de construção *a posteriori*. O primeiro farol proveio das questões de investigação (iniciais) que alicerçaram e fizeram desabrochar um conjunto de subquestões, emersas no decurso da análise exploratória e de conteúdo dos principais documentos que regiam a estrutura e as actividades das organizações em estudo e da sua relação com a APR. As questões de investigação tiveram origem nas recomendações do estudo de Correia (2000, p. 51 e 52) sobre a estratégia das federações desportivas no que se refere à natureza do processo de decisão estratégica, à

---

<sup>84</sup> Santos (2004). O “farol” é entendido como um foco que sustente e orienta o investigador no processo de construção de categorias; é um fio condutor que lhe permitirá, depois, alicerçar o sistema de categorias. Cada um destes faróis pode ter um poder maior do que o outro, dependendo da natureza da investigação e das opções do investigador (Curso de NUDIST, Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade do Porto, Junho de 2004).

relevância dos actores organizacionais e das suas fontes de poder, quer ainda no que respeita às determinantes culturais e organizacionais que marcam a tomada de decisão<sup>85</sup>.

O segundo farol que orientou o sistema de categorias está relacionado com a análise da literatura específica sobre os modelos de tomada de decisão estratégica nas organizações, nomeadamente: a abordagem da organização como uma organização política, com destaque para os contributos do modelo do actor organizacional como dirigente hábil - incrementalismo lógico (Quinn, 1980) e o modelo político da organização defendido por Mintzberg (1986), em que o processo de decisão é visto como um jogo de poderes, muitas vezes não detectáveis à primeira vista e o modelo de decisão e o estilo de liderança do líder da organização (Vroom & Yetton, 1979, citado por Cheladurai, 1989, p. 174 e 175).

Por último, mas não menos importante, o sistema de categorias foi construído no decurso do processo de análise e interpretação dos dados qualitativos (construção *a posteriori*). Neste processo, marcadamente indutivo, conforme recomenda a investigação qualitativa, o investigador constitui o principal instrumento de recolha e análise de dados, o que pressupõe a adopção de um conjunto de procedimentos (critérios, definições e justificações) e cuidados metodológicos, a fim de alcançar uma validade e coerência no processo de construção das categorias.

Do ponto de vista estrutural, as categorias foram organizadas em seis grandes grupos que representam um sistema de análise que percorre os aspectos mais formais e racionais da organização e da Direcção e seus actores, até aos aspectos menos visíveis ou ocultos, correspondendo às determinantes políticas e culturais.

O primeiro grupo foi constituído pelas categorias que concorrem para a descrição da estrutura do órgão da Direcção, isto é, a identificação dos elementos que intervieram nas reuniões e as unidades de apoio à Direcção. Relembre-se que estas duas categorias serviram para confirmar ou complementar os elementos que foram identificados nas primeiras fases do estudo quando consultámos os documentos que descreviam os órgãos e os membros da AD.

O segundo grupo congregou as categorias respeitantes à estrutura do processo de discussão e decisão e ao modelo de tomada de decisão, face ao estilo de liderança do PD. A análise dos dados provenientes destas categorias permitiu-nos complementar a parte da

---

<sup>85</sup> Sobre este aspecto, Correia (2000, p. 52) recomenda a utilização de técnicas de análise qualitativa mais poderosas e um acompanhamento mais sistemático dos actores organizacionais, no sentido de descortinar os significados subjacentes às lógicas das decisões estratégicas.

estrutura organizacional e, conseqüentemente, penetrar num nível de compreensão mais profundo sobre as características do processo de tomada de decisão.

O terceiro grupo corresponde às determinantes racionais da tomada de decisão quer no que se reporta à gestão dos recursos da organização quer ao nível dos resultados desportivos e dos regulamentos.

Por fim (a camada menos acessível aos olhos do observador), o sistema procurou contemplar dimensões (inferidas a partir de um processo predominantemente *a posteriori*), respeitantes às determinantes políticas, culturais e organizacionais. Foi neste nível de análise que, predominantemente, procurámos dados que correspondessem às questões de investigação relacionadas com as lógicas subjacentes à tomada de decisão (“porquê?” e “para quê?”) e sobre a visão estratégica dos dirigentes associativos.

Passaremos a descrever a definição de cada uma das categorias e subcategorias. Sempre que necessário, incluímos uma justificação que explicasse a origem da categoria, o critério de codificação e outros comentários considerados relevantes. Tendo em conta a dimensão e extensão do sistema de categorias, decidimos dividi-lo em dois grandes quadros que incluem: a identificação da categoria, a subcategoria e a respectiva dimensão, bem como seu endereço.

G1 - Estrutura da Direcção: elementos que tomam parte nas reuniões de Direcção e as unidades de apoio ao órgão directivo da AD, por exemplo, Departamento Técnico.

Justificação: esta categoria foi criada com os objectivos de confirmar ou corrigir os elementos que faziam parte da estrutura da Direcção (triangulação - apurados através da análise dos estatutos e regulamento interno), conferir os elementos que participavam nas reuniões e as unidades de suporte à Direcção da AD, incluindo os serviços técnico, administrativo e operacional. Relembramos que a recolha de dados sobre a estrutura organizacional da Direcção da AD, combinados com outras determinantes do processo de decisão, pode constituir um instrumento relevante para a compreensão dos dados ulteriores, nomeadamente no que se refere à lógica e aos objectivos das decisões estratégicas.

1. Intervenientes nas reuniões - identificação dos dirigentes, técnicos, funcionários e outros elementos que participaram nas reuniões de Direcção, independentemente de fazerem parte ou não do órgão directivo.

Justificação: não obstante o estudo evidenciar os dados recolhidos nas observações das reuniões ordinárias da Direcção das AD's, houve necessidade de observar algumas reuniões de assembleias-gerais e outras reuniões extraordinárias consideradas pertinentes para a colecção dos dados. Por isso, também codificámos algumas UT's que contemplam a participação de elementos que não fazem parte do órgão directivo e que, eventualmente, poderão ajudar a compreensão das

decisões dos actores organizacionais. Acrescente-se ainda que esta categoria foi necessária para aferir a consistência dos dados apurados na análise de documentação sobre os elementos e os cargos do órgão da Direcção, uma vez que a generalidade dos dirigentes exercia o cargo em regime de voluntariado.

2. Unidades de apoio - órgãos, unidades internas e elementos que trabalham e colaboram com a AD, cujas actividades e serviços dependem da Direcção, por exemplo, os serviços administrativos, ou o Conselho ou Departamento Técnico.

Justificação: a inclusão das unidades de apoio à Direcção nesta categoria deveu-se ao facto das competências deste órgão - apuradas na análise documental -, apontarem para a regulação, nomeação e avaliação dos diversos elementos dos serviços administrativos e técnicos desportivos, que constituem o “suporte profissional” da AD. Incluímos as UT's que contribuíram para o conhecimento da relação existente entre a Direcção e as restantes unidades da organização, por exemplo, o papel do Departamento Técnico no apoio às decisões da Direcção. Neste sentido, e tendo em conta o elevado número de UT's relacionadas com o apoio à Direcção, optámos por constituir, através de processo combinado *a priori* e *a posteriori*, as seguintes categorias: unidades de apoio técnica, administrativa, disciplinar ou jurídica e de arbitragem.

2.1 Técnica - os elementos e informações de natureza técnica e desportiva fornecida pelos respectivos técnicos ou pelo Departamento Técnico, susceptíveis de contribuir para a descrição da estrutura de funcionamento da Direcção e das suas unidades de apoio. Incluem as competências e acções dos elementos que fazem parte do Conselho ou Departamento Técnico e que auxiliam os membros da Direcção na tomada de decisão.

Justificação: o DT e outros elementos ligados ao domínio técnico da AD e dos trabalhos das selecções regionais revelaram ser membros importantes no apoio à decisão, especialmente quando as questões se colocavam no plano da competição desportiva e das selecções regionais. Neste sentido, foram enquadradas todas as UT's que procuravam descrever e perceber o papel dos elementos técnicos no processo de apoio à Direcção, quer através de uma participação directa nas reuniões, quer mesmo através de fornecimento de dados e informações úteis à tomada de decisão.

2.2 Administrativa - elementos e informações de natureza administrativa fornecida pelos respectivos funcionários, susceptíveis de contribuírem para a descrição da estrutura de funcionamento da Direcção e das suas unidades de apoio. Incluem as competências e acções dos elementos que fazem parte dos serviços administrativos da AD e que auxiliam os membros da Direcção na tomada de decisão.

2.3 Arbitragem - elementos e informações respeitantes à arbitragem que fazem parte do Conselho de Arbitragem ou de Juízes, e que auxiliam os membros da Direcção na tomada de decisão.



2.4 Jurídica e disciplinar - elementos e informações respeitantes aos assuntos jurídicos e disciplinares que fazem parte das competências e acções do Conselho Jurídico ou/e Disciplinar e que auxiliam os membros da Direcção na tomada de decisão, por exemplo, elaboração de um inquérito disciplinar.

2.5 Conselho Fiscal - elementos e informações respeitantes às contas da AD que fazem parte do Conselho Fiscal e que auxiliam os membros da Direcção na tomada de decisão, geralmente na análise do relatório e contas, documento apresentado pela Direcção.

2.6 Colaboradores - elementos que colaboram, pontual ou regularmente, de um modo geral nas funções operacionais de apoio à competição, ao transporte e montagem de equipamentos, registos contabilísticos, etc.

Justificação: ao contrário das restantes unidades de apoio à decisão, os colaboradores não constam explicitamente nos estatutos e regulamentos internos. Foi uma figura que denominámos para enquadrar todo o tipo de colaborador, profissional ou voluntário, na sua relação com os elementos de Direcção, por exemplo, um comissário da federação internacional que acompanhou um evento internacional.

G2 - Processo de tomada de decisão: descrição do processo de tomada de decisão quanto aos seguintes critérios: estrutura do processo, podendo ser predominantemente programado ou não programado e modelo de participação dos intervenientes na decisão, de acordo com o estilo de liderança do PD.

Justificação: a tomada de decisão propriamente dita pode não chegar a ser alcançada, isto é, o processo limita-se apenas às fases iniciais do reconhecimento do problema e da recolha e análise de informação. Quando a decisão é tomada, passamos a codificar em função do estilo de condução do PD, face ao processo de discussão e participação dos intervenientes.

1. Estrutura - o processo de discussão e decisão pode ser dividido em dois tipos de categorias: programado ou estruturado, ou não programado ou não estruturado (Simon, 1960, p. 8).

1.1 Programado ou estruturado - quando o processo de decisão é, predominantemente, planeado e os elementos conhecem previamente os assuntos que serão discutidos; o grau de formalização é evidente, caracterizando-se por procedimentos e regras bem definidas e o processo de decisão encontra-se ordenado por fases. As decisões são, geralmente, repetitivas e bem definidas, as soluções alternativas são conhecidas e facilmente especificadas.

1.2 Não programado ou não estruturado - quando o processo de decisão é, predominantemente, não planeado, muitas vezes ao acaso e sem um domínio prévio da informação; o grau de improvisação é notório e não existe uma ordenação nas fases do processo de decisão. Trata-se em geral de decisões não estruturadas, referentes a problemas incomuns, recentes e indefinidos. Estas decisões podem estar associadas a decisões emergenciais e, algumas vezes, a questões estratégicas. Incluem-se ainda os processos de atrasos dos dirigentes e outros procedimentos que reflectem a reduzida burocratização.

2. Modelo - baseado no modelo contingencial de cinco categorias (Vroom & Yetton, 1979, citado por Chelladurai, 1999), constituído por um *continuum* de liderança e tomada de decisão que começa numa autocracia absoluta e acaba num modelo de participação em equipa.

Justificação: a escolha deste modelo deveu-se, essencialmente, ao facto do PD, em todas as AD's, ser um elemento chave na condução e orientação dos trabalhos da AD e do próprio órgão directivo. Não obstante esta categoria poder ser enquadrada nas determinantes políticas - uma vez que os actores em estudo desempenham um papel determinante no processo de decisão - optámos por inclui-la no processo, por se procurar uma dominante mais descritiva e organizacional. Por tal motivo, algumas UT's relacionadas com as subcategorias de cada um dos modelos pode assumir, também, uma classificação nas determinantes políticas (multicodificação).

Juntámos as categorias autocrático I e autocrático II numa só, uma vez que em ambas a tomada de decisão estava centrada no PD e os colegas de Direcção não tinham qualquer influência. Por seu lado, as categorias consultivo I e consultivo II foram também unidas, com base no critério da consulta aos colegas de Direcção antes do PD tomar a decisão final.

2.1 Autocrático - o PD reúne toda a informação necessária através dos colegas de Direcção e de outras fontes de informação e depois toma a decisão. O líder não tem de esclarecer, nem de explicar o problema, e os colegas não têm qualquer influência directa na decisão.

2.2. Consultivo - o PD partilha o problema com todos os membros, toma em atenção os pontos de vista, recolhe opiniões e informações junto dos colegas e toma a decisão.

2.3 Em equipa - O PD partilha o problema com todo o grupo, dá oportunidade ao grupo de gerar e avaliar soluções alternativas, procura uma solução de consenso ou, em alternativa, a decisão é tomada por maioria de votos ou ainda por decisão bilateral.

2.3.1 Consenso ou tendenciosamente consensual - a discussão é participada, profícua e aberta, na qual a decisão é tomada geralmente por consenso, reunindo o contributo ou a concordância de todos os elementos, de forma explícita ou implícita.

2.3.2 Maioria - a decisão tomada é fruto de uma participação em equipa mas não há consenso, pode ser por votação ou, simplesmente, por expressão da maioria dos elementos.

2.3.3 Parcial ou bilateral - a decisão é tomada por dois ou três elementos, geralmente o PD e um dos seus vices, enquanto os restantes elementos se mantêm em silêncio (sinal de indiferença ou de concordância).

Justificação: esta categoria nasceu no decurso da análise e interpretação das UT's. Verificámos que, apesar de haver uma tomada de decisão em equipa, ela poderia ser efectuada na base do entendimento entre dois ou três elementos, em geral o PD e outro elemento do corpo directivo, ficando os restantes elementos em silêncio ou indiferentes à decisão assumida. Na maioria das vezes em que este silêncio ocorreu, tal foi interpretado como sinal de concordância, ou conforme reza o ditado: "Quem cala, consente".

G3 - Determinantes racionais - a dimensão racional da decisão é explicada pela característica de maximização dos recursos, segundo uma perspectiva de eficiência e/ou eficácia organizacional. A previsibilidade e a racionalidade, deduzidos a partir de teorias e cálculos matemáticos, permitem clarificar os objectivos a seguir e as acções a implementar. Assim, a tomada de decisão é baseada em critérios quantitativos, por exemplo, análise comparativa entre a relação das receitas com as despesas

Justificação: todo o movimento desportivo, em geral, é impulsionado e valorizado por indicadores quantitativos, sendo o exemplo mais ilustrativo a importância dos resultados desportivos das equipas e dos clubes ou, numa outra perspectiva, o número de atletas inscritos e praticantes, tendo em vista a obtenção de um apoio da APR. As subcategorias foram determinadas, predominantemente, por um processo de indução *a posteriori*. No entanto, recordamos que na primeira fase do estudo, se apuraram dados sobre os objectivos estratégicos das AD's e indicadores desportivos que não apontaram para a adopção de preocupações racionais na planificação das actividades. Neste contexto, a compreensão dos dados apurados nas primeiras fases pode ser reforçada e complementado a partir da classificação e interpretação de determinantes racionais<sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> Assume particular interesse a combinação dos indicadores da *Demografia Federada* e dos critérios de apoio ao movimento associativo (proveniente das subvenções públicas ordinárias e extraordinárias), com variáveis e dimensões recolhidas a partir da análise e redução das acções dos dirigentes.

## 1. Gestão de recursos

1.1 Materiais - dimensões e critérios racionais relacionadas com a aquisição, ampliação, conservação e gestão de instalações e equipamentos desportivos da AD ou utilizados por esta, numa perspectiva de racionalização dos meios materiais.

1.2 Humanos - dimensões respeitantes à estrutura interna da AD no sentido de uma maior eficiência organizacional, como, por exemplo, a introdução de um cargo profissional de gestão desportiva ou alterações nos documentos que regem a estrutura da organização.

Justificação: esta categoria teve origem na análise e interpretação dos dados das observações. Encontrámos algumas referências a necessidades e preocupações manifestadas pelos principais dirigentes, que apontavam para a necessidade de mudar a estrutura e o funcionamento da AD no sentido de a tornar mais eficiente e estruturada. Tornou-se particularmente relevante associar esta categoria às subcategorias da estrutura da Direcção e, ainda, aos dados apurados na fase I do estudo, aquando da constituição das unidades da organização e respectivas competências. Por outro lado, a combinação desta categoria com as determinantes políticas podem constituir uma mais valia para a compreensão da lógica da decisão.

Incluem também as informações sobre a resistência à mudança e inovação na estrutura da organização. A figura de destacamento foi inserida nesta categoria porque se tratava da estrutura interna.

1.3 Financeiros - dimensões, critérios e medidas de concentração, redefinição ou de redistribuição dos recursos financeiros da AD em determinadas actividades ou serviços desportivos, por exemplo, maior investimento na selecção da RAM de juvenis nos torneios inter-regiões. Inclui todas as medidas que visam a racionalização ou não racionalização dos recursos financeiros, quer ao nível da gestão das receitas e subvenções quer ao nível dos vários tipos de despesas.

1.3.1 Receitas - medidas ou critérios relacionados com as receitas da AD numa perspectiva racional ou não racional dos recursos financeiros.

1.3.2 Despesas - medidas ou critérios relacionados com as despesas da AD numa perspectiva racional ou não racional dos recursos financeiros.

Justificação: o critério de codificação das categorias anteriores foi a intenção subjacente à decisão ou preocupação da organização no sentido de gerar receitas e outras fontes de financiamento alternativas aos apoios da APR ou, por outro lado, a contenção de certas despesas. A ausência desta preocupação racional foi também considerada como critério de codificação.

1.4 Tecnológicos - aproveitamento das tecnologias da informação ao serviço das actividades da AD e de uma maior eficiência organizacional, incluindo a criação de página *web* interactiva e do e-mail, como meios de racionalização oportunidades de comunicação.

2. Resultados desportivos - critérios e indicadores que estão na base das escolhas ou da tomada de decisão da organização. Inclui as intervenções e acções dos dirigentes que revelam preocupação e valorização dos resultados e indicadores de desenvolvimento desportivo, como, por exemplo, evolução do número de atletas federados ao longo das últimas épocas desportivas.

Justificação: na análise dos resultados desportivos de uma organização está a capacidade de avaliação das suas decisões. Slack (1997) refere que esta última etapa do processo de tomada de decisão é muitas vezes negligenciada pelos gestores do desporto: “the final step in the rational decision making process, a step that some sport managers often neglect, is to evaluate the outcome of the decision to see if the original problem has been rectified. (...) Managers sometimes neglected this step because they don’t like to find out they made a wrong decision” (p. 258).

Esta categoria foi inferida em muitas ocasiões nas reuniões de Direcção, não apenas na perspectiva positivista e racional das decisões dos actores, mas também na perspectiva de ausência de eficácia e de avaliação da decisão.

As subcategorias foram construídas a partir de dois critérios: os indicadores recolhidos e descritos na fase ii quanto ao número de praticantes federados e de clubes e à valorização da participação e dos resultados na competição nacional e internacional.

2.1 Número de atletas e equipas - decisões e medidas relacionadas com a valorização do número de inscrições de atletas na modalidade ou ausência destas, que assegurem uma subvenção pública ordinária ou um maior apoio da respectiva federação.

Justificação: todo o movimento associativo é subvencionado e apoiado com base na expressão social dos praticantes desportivos, de que o exemplo mais evidente é o número de atletas federados por modalidade. Este pressuposto foi confirmado pela análise da regulamentação que suporta as subvenções públicas ordinárias provenientes da APR e ainda pelos critérios adoptados pelo IDP para a concessão de apoios às federações desportivas (IDP, 2005, p. 21 e 23). Para além do critério da valorização do número de atletas federados, considera-se também o número de equipas ou de pares.

2.2 Número de clubes - decisões e medidas relacionadas com número de clubes associados/filiados ou ausência destes que representam e participam nas decisões da AD.

Justificação: o conceito de AD pressupõe a constituição de clube filiados ou associados. O critério de codificação utilizado foi a intenção ou decisão da Direcção para a criação e fomento de novos núcleos ou clubes desportivos.

2.3 Prestação na competição - valorização dos resultados e da prestação dos atletas e clubes nos treinos, selecção, competição regional, nacional e internacional, constituindo dimensões relevantes na lógica da decisão estratégica das AD's.

Justificação: os resultados desportivos alcançados por certos atletas e clubes em competições de nível nacional e internacional podem constituir um critério racional importante para a concessão de apoios e do aumento do poder de votação da AD ou clube. Esta conclusão pôde ser inferida na fase ii do estudo e confirmada pela interpretação dos dados das observações das reuniões de Direcção, reforçada pelos incentivos financeiros dos programas da APR. A opção por valorizar a competição nacional e internacional foi uma dimensão relevante para a lógica da decisão estratégica.

Acrescente-se ainda que a competitividade ou a valorização do espírito competitivo pode constituir *de per si* um valor cultural da organização e, nesse sentido, dar origem a uma dimensão cultural da decisão.

**Quadro 38 - Sistema de categorias, subcategorias e dimensões - Grupos 1, 2 e 3**

Grupo	Denominação das categorias
G1 - Estrutura da Direcção	1. Intervenientes nas reuniões
	2. Unidades de apoio 2.1 Técnica 2.2 Administrativa 2.3 Conselho de Arbitragem 2.4 Jurídica ou disciplinar 2.5 Colaboradores
G2 - Processo de tomada de decisão	1. Estrutura 1.1 Programado ou estruturado 1.2 Não programado ou não estruturado
	2. Modelo 2.1 Autocrático 2.2 Consultivo 2.3 Em equipa 2.3.1 Consensual 2.3.2 Maioria 2.3.3 Parcial ou bilateral
G3 - Determinantes racionais	1. Gestão de recursos 1.1 Materiais 1.2 Humanos 1.3 Financeiros 1.3.1 Receitas 1.3.2 Despesas 1.4 Tecnológicos 2. Resultados desportivos 2.1 Número de atletas 2.2 Número de clubes 2.3 Prestação na competição 3. Cumprimento dos regulamentos

3. Cumprimento dos regulamentos - os critérios e as dimensões que suportam e influenciam as decisões são de origem normativa e regulamentar, por exemplo, a tomada de decisão com base na interpretação do espírito das normas regulamentares, dos estatutos, etc., que regulam o movimento associativo, em geral, e as AD's, em particular. Incluem ainda as preocupações de maior eficiência na aplicação e controlo dos processos normativos.

G4 - Determinantes políticas: a actividade da organização é vista como um jogo de interesses e poderes, no qual se utilizam processos, estratégias e recursos a partir das interpretações, dos interesses e das influências dos jogadores (actores) que detêm ou interferem no poder decisional. Na perspectiva política, os objectivos e as decisões resultam de um processo de negociação entre os actores organizacionais.

Justificação: as subcategorias principais foram construídas com base nas premissas dos trabalhos de Crozier et al. (1977), Eisenhardt (1992), Mintzberg (1986), sobre a organização enquanto jogo político, em que o poder é o cerne da questão. De acordo com os autores consultados, as decisões estratégicas são ao mesmo tempo ocasião e objecto de lutas internas, de interesses e poderes dos actores organizacionais. Por seu lado, as categorias filhas foram construídas através de um processo de indução a posteriori.

## 1. Interesses

1.1 Pessoais - a decisão é influenciada por interesses ou desinteresses pessoais, por exemplo, interesses materiais ou financeiros (dirigente profissional) ou por interesses apolíticos (dirigente amador).

Justificação: o movimento associativo pode representar uma oportunidade de jogo político. O interesse político deve ser entendido segundo o significado preciso da palavra, no sentido em que é possível que os interesses pessoais de um dirigente associativo de topo, constitua um passo ou um meio (trampolim) para conquistar ou manter certos objectivos relacionados com cargos políticos ou de confiança política

Nesta categoria considerou-se como critério de codificação os motivos pessoais que levaram o dirigente a assumir o cargo de PD.

A falta de interesse sobre uma determinada matéria, aparentemente relevante, foi considerada como critério de codificação, como aconteceu no caso a AD 11 (UT 563 obsass11) a quando da apresentação de um curso para dirigentes desportivos, relativamente ao qual nenhum dos elementos se mostrou interessado, nem sequer em recolher mais informações sobre o mesmo

Os interesses pessoais não são fáceis de vislumbrar, pois, muitas vezes, precisamos de entender a sequências das intervenções e cruzar informação de várias reuniões.

1.2 Grupo - a decisão é influenciada por interesses de um grupo ou dirigentes de clubes, ou da própria AD, geralmente um grupo interno, podendo ser expressa numa coligação interna.

1.3 Conflitos - quando os interesses colidem ao ponto de criar uma força de resistência e de oposição entre dois ou mais elementos, constituindo um factor a ter em conta na tomada de decisão.

Justificação: o critério de codificação é a falta de convergência ou de concordância ao nível dos interesses de grupo. As UT's codificadas nesta categoria aparecem, na maior parte das vezes, em conjunto de duas ou mais unidades, porque a sua ligação com as unidades seguintes e anteriores ajudam a compreender a natureza do conflito.

3. Fontes de poder interna - toda a relação social envolve poder. Os actores organizacionais perseguem os seus objectivos, através de estratégias particulares que se exprimem em jogos de poder mediados pela estrutura da organização, nos quais utilizam os seus recursos. A organização é vista como um conjunto de actores com interesses próprios e detêm poderes peculiares: tempo, autoridade, controlo de recursos, conhecimento, informação, experiência, alianças, argumentação, persuasão, etc. Quando o poder é originado, predominantemente a partir do interior da Direcção da AD, é classificado como uma fonte de poder interna.

Justificação: Correia (1999, p. 43), ao estudar a estratégia das federações, concluiu que o poder dos dirigentes advinha das competências, da autoridade, das relações exteriores, da disponibilidade temporal e do acesso à informação.

No nosso estudo, as subcategorias foram determinadas através da análise documental, dos resultados do estudo de Correia (2000 e 2001) e, sobretudo, de um processo de análise e redução *a posteriori*.

3.1 Autoridade formal - é um poder legítimo que resulta da posição hierárquica (cargo) que ocupa na estrutura, permitindo-lhe determinadas competências e influências sobre os restantes elementos ou organizações e, consequentemente, sobre o processo de decisão.

Justificação: esta categoria foi originada a partir da análise documental através das competências próprias e do voto de qualidade do PD, embora a generalidade dos modelos teóricos que analisam as organizações como organização política apontem esta categoria como uma das fontes de poder mais explícitas. Considerou-se como critério: o uso da autoridade do cargo e a consequente visibilidade ou relevância social.

3.2 Controlo dos recursos financeiros - acesso que certos dirigentes detêm sobre os recursos financeiros da organização, possíveis de constituir uma fonte de poder.

Justificação: no controlo dos recursos financeiros é relevante identificar os elementos que têm a responsabilidade directa nos assuntos financeiros, mesmo que o poder de decisão passe pelo PD ou pela Direcção.



3.3 Antecipação (à escolha da decisão) - quando um dos participantes, em geral o PD da Direcção, toma uma posição (por exemplo, uma opinião pessoal) prévia ao processo de discussão e de escolha, posição esta que acabava por influenciar os colegas no processo de participação e na decisão final (uma espécie de “autoridade informal” que emana respeito e força).

Justificação: esta categoria diferencia-se da categoria domínio da informação na medida em que representa um juízo de valor ou uma posição sobre um determinado assunto, embora e geralmente, o domínio da informação (acesso e controlo da informação pertinente) seja uma determinante relevante para a expressão de uma opinião pessoal.

O critério essencial para codificar as UT's foi o momento de apresentação da opinião ou informação pessoal: verificámos que em geral o PD, antes de colocar à discussão um determinado problema, marcava a sua posição, acabando por influenciar muitas das intervenções posteriores.

3.4 Domínio da informação - poder dado pelo controlo do fluxo de informação da organização, que permite um maior conhecimento e preparação sobre o assunto em discussão e, conseqüentemente, maior poder de influência no processo de decisão. Pode também acontecer que o desconhecimento sobre um assunto ou tema constitua uma ausência de poder ou desaproveitamento de uma oportunidade.

Justificação: supostamente, um dirigente de uma AD em regime de tempo inteiro (no nosso estudo, um professor destacado), detém um maior poder de controlo da informação do que os restantes elementos da Direcção. Esta inferência advém do decurso das observações, tendo-se procurado a sua corroboração através da entrevista aos PD's. O critério de codificação foi o uso da informação, enquanto fonte de relevo para a tomada de decisão.

3.5 Conhecimento na modalidade - a experiência acumulada no desporto na qualidade de praticante, árbitro, técnico ou dirigente desportivo, permite ao actor organizacional uma competência peculiar, denominada de técnico-desportiva, conferindo-lhe uma fonte de poder particular.

Justificação: para além do conhecimento e experiência específica no seio da modalidade, pode acontecer que a sua ligação com a modalidade, independentemente de constituir uma experiência relevante ou não, constitui *de per si*, um poder peculiar, por exemplo, um maior reconhecimento e aceitação por parte dos dirigentes dos clubes.

É natural e previsível que este poder peculiar esteja mais ligado aos elementos ligados às questões da competição, dos treinos e da relação com assuntos do foro técnico e desportivo. Neste sentido, revela-se importante analisar esta categoria, de acordo com o papel do DT no processo de decisão.

3.6 Formação em desporto - formação em desporto ou áreas afins, proveniente da frequência de cursos, acções de formação ou de outras acções, desde que permita um domínio particular de influência sobre os assuntos em discussão e decisão da organização.

Justificação: a formação em desporto e especificamente na modalidade desportiva em causa só constitui uma fonte de poder se tiver influência na tomada de decisão.

Por outro lado, a formação em desporto constitui um aspecto importante para o conhecimento e desempenho de certos cargos na organização e, sendo assim, enfatizamos a categoria na relação com a categoria anterior.

### 3.7 Conhecimentos noutras áreas - conhecimentos, formação e experiência em outra área (s) que não a do desporto e que constitui um poder de influência na discussão e decisão da Direcção.

Justificação: esta categoria emergiu no decurso da codificação dos dados quando nos apercebemos de que havia conhecimentos adquiridos por experiência profissional e formação superior em certos domínios, por exemplo, ao nível jurídico ou financeiro, constituindo uma mais valia para fundamentar a tomada de decisão.

### 3.8 Aliança (interna) - acordo, implícito ou explícito, entre dois ou mais elementos ou órgãos, como fonte de poder importante, capaz de influenciar decisões estratégicas. Inclui a capacidade de negociação do actor no sentido de aproximar e congregar os interesses e objectivos de duas ou mais entidades.

Justificação: o estabelecimento de alianças e entendimentos entre dois dirigentes podem constituir uma fonte de poder acrescida, especialmente quando baseadas na amizade, no interesse comum e na partilha de informação e de apoio. O critério de codificação não é, por vezes, de fácil aplicação, visto que os dirigentes não expressam verbalmente a sua posição de concordância. Precisamos de conhecer as UT's antecedentes e consequentes e o contexto da discussão e do problema, para interpretar a intervenção dos dirigentes como alianças.

Esta fonte de poder foi encontrada nas direcções das AD's e pode constituir também uma componente de cultura importante.

### 3.9 Argumentação - o dirigente revela capacidade de argumentação no processo de discussão baseando-se em dados objectivos e factos cuja posição é passível de fundamentação.

Justificação: o poder de argumentação do dirigente é apresentado, na maior parte das vezes, sob a forma de dados técnicos, indicadores objectivos e mensuráveis, acompanhados de uma exposição precisa do problema. Salientamos ainda que a argumentação está fortemente associada ao domínio da informação e, nesse sentido, ao papel do PD.

### 3.10 Comunicação - qualidade do processo de transmissão e recepção da informação no processo de decisão, caracterizada por uma participação aberta, activa e democrática dos intervenientes. Pode ser expressa através de palavras, em geral interrogações, que estimulam o debate de ideias, de sinais, de valores, de sentimentos, etc.

Justificação: a comunicação representa uma fonte de poder, quando o estilo de condução ou de liderança adoptado pelo PD permite conquistar o respeito, a consideração e o contributo dos participantes para a tomada de decisão.

3.11 Interesse pela arbitragem - intervenções dos dirigentes que revelam preocupação e interesse da Direcção em acompanhar e participar no órgão de arbitragem, uma vez que este órgão detém um poder importante na nomeação e escolha do número de árbitros.

Justificação: inicialmente esta categoria estava na categoria dos interesses do grupo mas, depois de analisadas várias situações nas reuniões de Direcção respeitantes à da arbitragem e que reforçavam a importância deste órgão, optámos por criar uma categoria independente.

Num modelo de desenvolvimento desportivo que privilegia a competição e a alta competição, os assuntos da arbitragem constituem elementos importantes para os dirigentes associativos.

4. Fontes de poder externa - quando a fonte de poder é originada, predominantemente, no envolvimento da organização ou da Direcção da AD, por exemplo, a política desportiva regional.

4.1 Poder dos sócios - influência dos associados ou dos elementos dos clubes nas decisões da Direcção, quer através do poder de voto (direito e dever de escolher em conformidade com as regras estatutárias e regulamentares), quer através de outras fontes de poder, por exemplo, a antiguidade e prestígio social do clube ou do dirigente.

Justificação: esta categoria foi classificada como fonte de poder externa porque se trata do direito de votação na Assembleia-geral da AD ou da federação, determinado a partir dos direitos e deveres consagrados nos regulamentos ou estatutos da organização ou de outras fontes de poder do dirigente do clube associado. Note-se que é importante combinar o poder de votação dos associados com a categoria que valoriza a participação e competição desportiva nacional e internacional.

4.2 Acumulação de cargos - cargo e funções que os dirigentes desempenham no seio da AD ou das organizações com quem a AD estabelece interações, por exemplo, DT de uma AD e também técnico de um clube filiado ou, por outro lado, um cargo de confiança política na Administração Pública.

Justificação: os dados recolhidos nas observações e nos contactos com os agentes desportivos apuraram que havia dirigentes e técnicos, eleitos e nomeados/contratados nas AD's, que também desempenhavam outros cargos internos ou funções noutras organizações próximas das AD's. A "acumulação" de cargos, pode constituir *de per si*, um poder ou uma influência determinante no processo de decisão, para além de arrebatar questões de ordem regulamentar e ética.

Por outro lado, esta categoria abarca elementos que podem estar ligados a organizações que detêm alguma influência, por exemplo, um cargo na APR de confiança política e que potencialmente representa um poder particular. Esta categoria mantém uma ligação forte com os interesses pessoais e dos grupos ou das organizações.

Note-se ainda que esta categoria foi classificada como fonte de poder externa mas pode acontecer a acumulação de cargos ou funções no seio da própria organização ou mesmo Direcção e, nesse sentido, ser codificada como fonte de poder.

**4.3 Conhecimentos pessoais - quando os actores organizacionais conhecem determinados dirigentes externos à organização que detêm algum poder e influência, susceptíveis de interferir ou contribuir para as actividades e as decisões da AD.**

Justificação: o conhecimento dos dirigentes desportivos em relação aos quadros da Administração Pública e das empresas privadas foi constatado nos dados das observações e reforçaram a importância dos conhecimentos pessoais e influências junto de várias fontes externas para atingir determinados objectivos relacionados com as actividades das AD's. Em geral, esta fonte de poder é geradora de mais valias para a AD, mas pode acontecer por uma influência de efeitos negativos.

**4.4 Política desportiva - decisões e medidas tomadas no âmbito da política desportiva regional, em geral expressas através de normativos que orientam, apoiam, regulam e condicionam o desporto e o movimento associativo. A política desportiva pode situar-se a diferentes níveis de decisão: Presidência ou Vice-presidência do Governo Regional, SRE, IDRAM, ou mesmo ao nível da APL.**

Justificação: independentemente desta categoria ser originada no decurso da análise de documentação que descreveu a relação das AD's com o IDRAM, podemos encontrar UT's que são codificadas nas determinantes organizacionais e que procuram identificar uma relação mais detalhada entre organismo da APR e as AD's.

**4.5 Comunicação social - poder que a comunicação social representa para as actividades e decisões da AD, por exemplo, a relevância atribuída à imprensa escrita na cobertura dos eventos desportivos.**

Justificação: o critério de codificação foi a importância atribuída pelos dirigentes associativos, bem como a capacidade de mobilização da comunicação social para as actividades da organização.

**4.6 Poder do futebol - considera-se o poder desta modalidade, dos seus dirigentes e agentes desportivos, quer pela expressão que tem no panorama do desporto da RAM (comprovado pela análise documental dos normativos de apoio ao desportivo – fase iii), quer pela envolvimento que alcança na comunicação social e na decisão da política desportiva.**

Justificação: a categoria emergiu no decurso da análise dos dados das notas de observação e da entrevista quando se verificou que alguns dirigentes reclamavam do poder que a modalidade de futebol representava no contexto dos apoios da subvenções públicas regionais e nas decisões da política desportiva.

4.7 Papel do treinador - o papel do treinador do clube, devido às suas qualidades técnicas, pedagógicas e competitivas, representa uma dimensão importante para a Direcção da AD para o próprio desenvolvimento da modalidade.

Justificação: o critério tido em conta para a classificação nesta categoria foi a relevância atribuída pelos dirigentes ao treinador ou técnico, pelo trabalho e resultados alcançados ao nível do treino desportivo. A relevância do treinador no contexto da modalidade e nas decisões da AD pode estar associado aos resultados que o mesmo consegue alcançar com os seus atletas ao mais alto nível. Assim, consideramos pertinente relacionar esta categoria com a prestação na competição desportiva.

4.8 Poder da federação - influência das actividades e das decisões da federação nas actividades da AD, por exemplo, regulamentação, taxas de inscrição de atletas, provas competitivas, calendários, etc.

Justificação: tal como os clubes desportivos, a federação pode constituir uma fonte de poder externa nas decisões das AD's, embora o espaço territorial e a forte dependência do movimento associativo regional com o IDRAM "obriguem" a um distanciamento e independência, comparativamente com as restantes associações regionais do território Continental. Tal como o IDRAM, a federação constitui um parceiro da AD com quem estabelece diversos níveis de relação que serão retomados nas determinantes organizacionais.

G5 - Determinantes culturais: valores sociais, normas, códigos, crenças orientadoras, sentimentos e modos de pensar partilhados pelos membros da AD e que contribuem para a compreensão das decisões da organização.

Justificação: toda a organização reflecte um conjunto de relações e acções entre os seus membros, guiados por valores, princípios, crenças e sentimentos. A identificação de dimensões culturais, muitas vezes invisíveis e intangíveis, podem ser úteis para a compreensão das decisões estratégicas. Através de um processo de construção *a posteriori* foram criadas três categorias: ética e *fair-play*, benevolato e reconhecimento.

Realçamos ainda que existem certas determinantes racionais e políticas que podem constituir verdadeiros valores sociais e culturais da organização. Conforme referem os autores mais ortodoxos da análise da cultura organizacional, as dimensões culturais são passíveis de se encontrar em qualquer momento e em qualquer parte da organização. Assim, por exemplo, a competitividade e a valorização da alta competição e dos resultados ao mais nível (por exemplo, campeonato da Europa), para além de uma dimensão racional, pode constituir *de per se* um sentimento e um motivo determinante na cultura da organização.

No processo de observação não foram consideradas as informações respeitantes à parte mais superficial da cultura das associações, nomeadamente às características e símbolos da AD, às

características dos actores, nem tão pouco ao espaço e a certas histórias e relatos, considerados irrelevantes para o estudo.

1. *Ética e fair-play* - medidas e intervenções tomadas pelos dirigentes que expressam ou denotam a falta de valores socialmente aceites (solidariedade, cooperação e espírito desportivo), comportamentos e atitudes de “bom senso”, de justiça e verdade desportiva, de responsabilidade social (benefício social) e respeito pela integridade física e moral dos agentes desportivos.

Justificação: a inclusão da ética e *fair-play* na mesma categoria deveu-se a duas razões metodológicas: a primeira tem a ver com a utilização frequente de ambas as palavras no mundo desportivo, significando valores muito semelhantes e complementares, a segunda com o facto de não termos encontrado muitas UT's que justificassem a sua divisão.

A ausência de ética ou dos valores relacionados com a verdade e justiça desportiva foi também considerada como critério de codificação.

2. Benevolato desportivo - necessidade dos actores organizacionais se sentirem, através do desporto, socialmente úteis. De acordo com Carvalho (1997, p. 32), o dirigente benévolo é “aquele que se empenha em ser construtivo, em trabalhar para o bem (moral ou material) da humanidade”. Assim, o benevolato revela-se uma qualidade dos dirigentes que dedicam uma boa parte do seu tempo livre em prol do interesse da modalidade e da organização, na maior parte das vezes sem quaisquer interesses materiais (de natureza voluntária).

Justificação: a qualidade de ser benévolo ou voluntário deve estar associada à disponibilidade ou indisponibilidade dos dirigentes para o movimento associativo. Se é verdade que na sua maioria os dirigentes desportivos são voluntários, também foi evidente, nos dados originados pelas notas de observação, que a falta de tempo e as exigências profissionais não permitiram analisar com maior acuidade algumas das matérias em discussão nas reuniões de Direcção.

Para além do critério da (in) disponibilidade de tempo, considerámos a dedicação voluntária (sentimento de afecto pela modalidade) e bem intencionada como critério de codificação.

3. Reconhecimento - reconhecimento pelos resultados positivos ou pela qualidade (mérito) do agente desportivo, normalmente acompanhada de um prémio, louvor, troféu ou outro símbolo. Incluem-se atitudes de gratidão e de reconhecimento de apoio de outrem.

G6 - Determinantes organizacionais - dimensões que traduzem as relações da AD com as organizações do meio ambiente onde actuam e interagem. Incluem as preocupações e acções da organização e dos seus actores em relação às oportunidades e às ameaças da concorrência e ao levantamento de dados sobre a dinâmica do envolvimento.

Justificação: a relação das AD's com as organizações do meio onde actuam, especialmente quando se trata de um sistema desportivo aberto e dinâmico (Vd. a *fase ii* e III deste capítulo), é um aspecto essencial para a sustentabilidade e desenvolvimento da própria AD. Já vimos que os estudos realizados nas organizações desportivas sem fins lucrativos - onde a dependência dos apoios da APR foi alvitrada – apontavam para a necessidade das mesmas estarem mais atentas aos indicadores do meio envolvente e adoptarem estratégias de antecipação e de compreensão das mudanças.

Igualmente, nas fases I e II do estudo empírico, foi aferida a importância da relação – de dependência financeira e de cumplicidade - das AD's com o IDRAM, bem como a interacção e colaboração com as federações e clubes filiados. Nas mesmas fases do estudo foi também alvitrada a relevância, ou não, do contributo e colaboração das organizações privadas. Assim, as categorias seguintes procuram descrever a natureza desta relação através da análise das acções dos dirigentes nas reuniões de Direcção. A partir desta análise, podemos aferir a capacidade de atracção e de envolvimento de organizações parceiras e de empresas privadas, no apoio às actividades da AD e na prossecução dos seus objectivos estratégicos.

## 1. Organizações do ambiente

1.1 Organizações parceiras - organizações que estabelecem relações estreitas e regulares, desempenham um papel essencial na participação, apoio e regulamentação das actividades ordinárias (sistemáticas) e no alcance dos objectivos e da missão da AD.

Justificação: a divisão das organizações em dois grupos - parceiras e colaboradoras ou patrocinadoras - deveu-se, essencialmente, ao tipo de relacionamento que existe entre estas e as AD's. No primeiro grupo, enquadram-se as organizações com quem as AD's estabelecem estreitas interacções e coligações, caracterizadas por um certo grau de dependência, indispensáveis para a missão e funcionamento da organização, e para a realização das actividades, por exemplo, as subvenções públicas ordinárias, suportadas pelo IDRAM.

No segundo grupo, enquadram-se todas as organizações que estabelecem interacções e coligações, mas cuja colaboração não se assume como indispensável à prossecução da missão e das finalidades das AD's. Por isso, caracterizamos este nível de relação como pontual e secundária, por exemplo, uma empresa privada que patrocina um evento desportivo.

Estiveram na base de construção destas duas grandes categorias a análise de conteúdo dos seguintes documentos: estatutos, regulamentos e documentos estratégicos e de actividades das AD's; documentação e regulamentação que estabelece a relação do IDRAM com o movimento associativo; Lei de Bases do Desporto que define os conceitos das organizações e ainda um processo de indução originado pela recolha e redução dos dados das observações das reuniões da Direcção (triangulação).

1.1.1 IDRAM - organismo da APR, sob a tutela da SRE, que tem por missão fomentar e apoiar o desenvolvimento desportivo na RAM<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> Decreto Regulamentar Regional n.º 15/2005/M, de 19 de Abril de 2005, DR Série B, N.º 78, capítulo I, Artigo 2º.

**Quadro 39 - Sistema de categorias, subcategorias e dimensões - Grupos 4, 5 e 6**

G4 - Determinantes políticas	1. Interesses 1.1 Pessoais 1.2 Grupo 2. Conflitos
	3. Fontes de poder interna 3.1 Autoridade 3.2 Controlo dos recursos financeiros 3.3 Antecipação 3.4 Domínio da informação 3.5 Conhecimento na modalidade 3.6 Formação em desporto 3.7 Conhecimentos noutras áreas 3.8 Aliança interna 3.9 Argumentação 3.10 Comunicação 3.11 Interesse pela arbitragem
	4. Fontes de poder externa 4.1 Poder dos sócios 4.2 Acumulação de cargos 4.3 Conhecimentos pessoais 4.4 Política desportiva 4.5 Comunicação social 4.6 Poder do futebol 4.7 Papel do treinador 4.8 Poder da federação
G5 - Determinantes culturais	1 Ética e <i>fair-play</i> 2. Benevolato 3. Reconhecimento
G 6 - Determinantes organizacionais	1. Organizações do meio ambiente 1.1 Parceiros 1.1.1 IDRAM 1.1.2 Federação 1.1.3 Clubes 1.2 Organizações colaboradoras
	2. Natureza da relação 2.1 Informativa 2.2 Apoio financeiro ou material 2.2.1 Concessão 2.2.2 Recepção 2.3 Dependência financeira 2.4 Envolvimento 2.4.1 Promoção 2.4.2 Participação 2.4.3 Cooperação 2.4.4 Protocolo 2.5 Intermediação 2.6 Cedência e manutenção de instalações 2.7 Calendarização das actividades
	3. Visão estratégica



1.1.2 Federação desportiva (unidesportiva) - pessoa colectiva de direito privado que, englobando praticantes, clubes, sociedades desportivas ou agrupamento de clubes e de sociedades desportivas, se constitua sob a forma de AD sem fins lucrativos, e se proponha alcançar diversos objectivos, nos termos dos respectivos estatutos, e de acordo com a Lei de Bases do Desporto<sup>88</sup>. É esta organização que tutela a modalidade e toda a regulamentação específica da área da sua competência, conforme os estatutos.

1.1.3 Clubes - pessoa colectiva de direito privado cujo objecto é o fomento e a prática directa de actividades desportivas e que se constitua sob a forma associativa e sem intuítos lucrativos, nos termos gerais de direito<sup>89</sup>, e que estão filiados na AD como sócios ordinários (estatutos das AD's).

1.2 Organizações colaboradoras ou patrocinadoras - organizações que estabelecem relações de colaboração, *sponsorização* e de apoio pontual, seja financeiramente ou em serviços, especialmente destinadas às actividades ditas extraordinárias, como, por exemplo, patrocínio de um evento desportivo. Incluem também todas as organizações públicas e privadas de outros sectores desportivos: Gabinete do Desporto Escolar (GDE), Câmara Municipal, etc.

2. Natureza da relação - motivo ou propósito que caracteriza a relação da AD com as organizações, incluindo o objectivo da relação.

Justificação: o critério de codificação foi o objectivo da relação, embora em muitas UT's o objectivo não seja explicitado e, por isso, precisámos de consultar e perceber as unidades adjacentes.

As subcategorias foram determinadas num processo misto *a priori* (através da consulta dos documentos das primeiras fases do estudo) e *a posteriori* (através da análise e interpretação das UT's). Constitui um elemento importante para aferir as decisões estratégicas, a identificação do grau de influência ou de envolvimento que uma certa organização externa tem na vida das AD's, podendo, inclusive, assumir-se como uma fonte de poder relevante.

Na natureza da relação cada UT só pode pertencer a uma categoria.

2.1 Informativa - quando a relação se caracteriza pela transmissão e partilha de informação, por exemplo, um ofício que informa dos benefícios fiscais que podem usufruir os clubes e associações, ou uma reunião onde se pretende comunicar e esclarecer alguns assuntos.

---

<sup>88</sup> Lei n.º 30/2004, de 21 de Julho, Lei de Bases do Desporto. DR I Série A, Artigo 20º, p. 4469.

<sup>89</sup> Ibid. Artigo 18º, p. 4469.

## 2.2 Apoio financeiro ou material

2.2.1 Concessão - acto de conceder apoios materiais ou financeiros aos agentes, clubes e outras organizações tendo em vista o desenvolvimento da modalidade e o alcance dos objectivos da AD.

2.2.2 Recepção - acto de receber apoios financeiros e materiais de organizações que não se enquadram na dimensão "dependência financeira" tendo em vista o desenvolvimento da modalidade e das actividades da AD.

Justificação: esta categoria distingue-se da categoria "dependência financeira" pelo facto de não representar um apoio regular e essencial à subsistência e às actividades desenvolvidas pela AD. Em geral, são apoios pontuais e representam uma percentagem pouco significativa nas receitas ou despesas da organização. Incluem-se nestas categorias as iniciativas de acções e apoios ao nível da formação de técnicos e outros agentes dos clubes e associados, por exemplo, enquadramento de um técnico desportivo da AD ou o programa PAPEP.

2.3 Dependência financeira - necessidade (imprescindível) da AD receber regularmente os recursos financeiros provenientes do IDRAM, denominados de subvenções públicas ordinárias ou extraordinárias, considerados vitais para a subsistência e funcionamento da AD. Incluem o pagamento das deslocações de agentes e equipamentos desportivos, como, por exemplo, as passagens aéreas entre a RAM e Portugal Continental e o apoio aos eventos desportivos.

2.4 Envolvimento - representa a capacidade da organização estabelecer vários níveis de interacções com as organizações do contexto organizacional: promoção e divulgação das actividades; participação dos agentes desportivos e organizações nas actividades da AD; acções de cooperação e de sinergia; estabelecimento de protocolo entre as organizações.

Justificação: o poder de votação e eleição dos órgãos sociais da AD não constitui o único instrumento de democracia e, provavelmente, nem é sequer o mais importante. Pela análise efectuada em algumas reuniões de Assembleia-geral e outros encontros da Direcção com representantes dos clubes, pudemos inferir a possibilidade dos vários agentes desportivos participarem (ou não) nas decisões respeitantes às actividades de interesse comum e ao desenvolvimento da modalidade.

Esta categoria permite aferir o grau de envolvimento que existe entre a Direcção da AD e os agentes desportivos com quem a organização mais interage e, quando complementada com outras informações das determinantes políticas, ajudar-nos a congregar uma informação mais consistente sobre o poder e a estratégia da AD.

2.4.1 Promoção - acções de divulgação e de promoção da prática da modalidade e das actividades desenvolvidas pela AD e organizações do contexto. Inclui todos os instrumentos e meios de divulgação e publicitação das actividades.

2.4.2 Participação - acções e iniciativas que espelham a participação dos agentes desportivos e organizações do contexto nas actividades da AD e vice-versa, numa perspectiva de abertura, de interacção, de avaliação e de contribuição para a valorização da modalidade.

Justificação: quando as acções de interacção são fortes e regulares, podem traduzir-se em parcerias, acções de cooperação ou, no limite, protocolos (ver categorias seguintes).

2.4.3 Cooperação - acções de parceria, cooperação e sinergia entre as organizações, incluindo a partilha e apoio ao nível dos recursos humanos.

Justificação: no limite, estas acções são traduzidas em acordos formais ou protocolos entre as duas organizações e, nestes casos, são classificadas em protocolo.

2.4.4 Protocolo - acções de cooperação de natureza formal, entre duas organizações. Incluem-se os projectos, patrocínios e contratos, quando é evidente a troca de bens ou serviços entre as duas organizações.

Justificação: note-se que por vezes as acções de parceria e de protocolo podem assumir um apoio financeiro e, consequentemente, serem classificadas na categoria concessão ou recepção de apoios. Os destacamentos dos professores incluem-se nesta categoria, apesar de ser um apoio financeiro indirecto da APR às AD's.

2.5 Intermediação - representar a federação junto dos clubes e vice-versa; intermediar os conflitos entre clubes ou entre agentes da modalidade; representar e defender os interesses dos clubes e da modalidade junto da APR ou de outras organizações.

Justificação: as funções de regulamentação e regulação da modalidade, apesar de serem efectuadas, regra geral pela respectiva federação, as AD's têm alguma independência e autonomia na regulamentação da modalidade ao nível dos quadros competitivos e de actividades desportivas que se aplicam no território da RAM. Foi por isso que entendemos enquadrar todas as UT's que referenciam o papel de regulação da modalidade na categoria natureza da relação/intermediação.

2.6 Cedência e manutenção de instalações desportivas - as instalações desportivas utilizadas pelas AD's e clubes associados para a realização das suas actividades de treino e de

competição requerem autorização por parte da APR. Em geral, a gestão e manutenção das instalações desportivas afectas à APR, após o horário escolar, são asseguradas pelo IDRAM.

Justificação: inicialmente, esta categoria pertencia à de intermediação porque a AD intermediava as necessidades e os interesses dos clubes que pretendiam utilizar as instalações desportivas afectas à APR. Contudo, por ser uma relação muito específica, entendemos criar uma categoria própria. A cedência ou empréstimo e a manutenção das instalações estão na mesma categoria porque a entidade responsável por estas questões é a mesma - IDRAM - e o número reduzido de UT's codificadas (24) não justifica a sua subdivisão.

2.7 Calendarização das actividades - decisões sobre as datas e os locais das competições regionais, nacionais e internacionais, bem como a parte respeitante às normas competitivas nacionais. Inclui calendários de estágios e de treinos das selecções regionais.

3. Visão estratégica - intervenções e decisões que representam a capacidade da organização pensar, analisar, prever e visionar as oportunidades e ameaças do ambiente organizacional, numa perspectiva de antecipação dos acontecimentos e de preparação da organização para médio e longo prazo.

Justificação: os estudos realizados em organizações não lucrativas, já referenciadas no capítulo específico, sugerem que as organizações formulem estratégias e adoptem procedimentos de antecipação e previsão do futuro, no sentido de poderem tomar as decisões com maior sustentabilidade. Por seu lado, no decurso da análise e interpretação dos dados, foi inferido um conjunto de preocupações dos dirigentes desportivos que apontavam para comportamentos proactivos, de antecipação e de desenvolvimento da modalidade, segundo uma perspectiva de médio e longo prazo. O domínio e acesso à informação do exterior<sup>90</sup> foram dois critérios determinantes para codificar a UT nesta categoria.

No sistema de categorias podemos ainda encontrar algumas que não são referenciadas nos quadros 38 e 39 por não serem correspondentes directas com as nossas questões de investigação desta fase, embora quando combinadas com os dados das categorias apresentadas, possam constituir fontes de informação relevantes para compreender a análise e interpretação do problema, particularmente a participação dos actores organizacionais

---

<sup>90</sup> Nos últimos anos o conceito de “Inteligência estratégica antecipativa” (Janissek-Muniz, Freitas & Lesca, 2003, p. 8), tem vindo a conquistar uma relevância assinalável no âmbito das organizações que adoptam estratégias viradas para o conhecimento e antecipação dos cenários ambientais. Segundo estes autores, entende-se por inteligência estratégica antecipativa, o “processo informacional colectivo e contínuo pelo qual um grupo de indivíduos buscam (de forma voluntária) e utilizam informações antecipativas relacionadas com as mudanças no ambiente exterior à empresa.”

(dirigentes e técnicos) no processo de discussão, as dimensões do acaso e as reflexões e comentários críticos do observador.

#### **5.4 Análise de conteúdo sobre os dados da observação e entrevista**

A utilização da análise de conteúdo como técnica de codificação das UT's recolhidas a partir das observações e entrevista serviu para classificar criteriosamente o extenso texto e, assim, dispor de dados que permitem responder adequadamente às nossas questões e subquestões de investigação. Baseamo-nos nas recomendações e contributos de Miles e Huberman (1994, p. 10) e Mayring (2000, parágrafos 7-12), uma vez que se tratava de utilizar dados sobre as acções dos actores e os processos de decisão, inferidos a partir de técnicas de recolha de informação que envolve a interacção do investigador com o objecto e sujeito de observação. A análise de conteúdo implica um processo de codificação, por exemplo a transformação dos dados brutos em unidades com significado e com características susceptíveis de serem recortadas e congregadas em categorias e subcategorias, de acordo com determinados critérios e códigos explicitados e justificados.

#### **5.5 Utilização de *software* de suporte à investigação qualitativa – NUDIST N6**

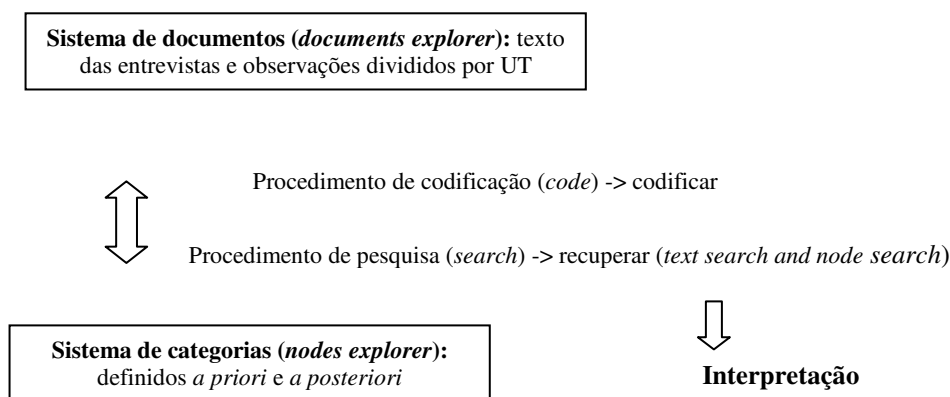
O *software* de informática NUDIST N6 foi criado pela empresa australiana *Qualitative Solutions and Research Pty Ld*<sup>91</sup> com o objectivo de fornecer uma ferramenta de suporte à investigação qualitativa. O NUDIST N6 é um programa adequado para analisar dados de natureza qualitativa (entrevista, observação, análise de documento, etc.) através da exploração de documentos (internos e externos) e do processo de codificação de informação proveniente de várias fontes. Pode constituir um excelente instrumento que facilita a construção do sistema de categorias, na medida em que permite o registo dos critérios de codificação e de construção da própria categoria (*anotation e memo*), para além de produzir relatórios (*reports*) de categorias isoladas ou da combinação entre duas ou mais categorias.

Uma das suas grandes vantagens é guardar criteriosamente a informação, sendo possível a sua recuperação condicionada e utilização permanente. Tem a capacidade de, em poucos instantes, pesquisar, localizar, recuperar, combinar e produzir relatórios a partir dos critérios definidos pelo investigador.

---

<sup>91</sup> Para mais informações sobre o programa, consultar site <http://www.qsr.com.au> e aceder ao descarregamento da versão de demonstração do N6.

O *NUDIST N6* tem uma estrutura que lhe permite trabalhar na base de dois grandes pilares: o sistema de documentos e o sistema de categorias de forma integrada e interactiva.



**Figura 14 - Os dois grandes pilares do *NUDIST N6*: o sistema de documentos e o sistema de categorias.**

Com a finalidade de utilizar as potencialidades do *software NUDIST N6*, frequentámos um curso de específico de aquisição de competências de utilização do programa, organizado pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto e sob a orientação do Professor Doutor Nuno Rebelo dos Santos, da Universidade de Évora. O curso estava estruturado em três fases espaçadas no tempo (Fevereiro, Junho e Novembro de 2004) de forma a possibilitar aos formandos o tempo suficiente para recolher informação e explorar as potencialidades do programa a partir dos seus dados de investigação. No nosso estudo, para além da frequência do curso, tivemos necessidade de reunir por duas vezes com o formador uma vez que na altura do curso ainda não dispúnhamos de todos os dados das observações e da entrevista<sup>92</sup>. Foi também por esta razão que apenas utilizámos o *NUDIST N6* nas fases de observação e de entrevista.

O programa de *software*, para além de permitir a construção e acesso à estrutura do sistema de categorias, possibilita a combinação criteriosa de categorias e a produção de relatórios referenciados na parte da análise e interpretação dos dados e remetidos para anexos. Para além dos relatórios de categoria (RC) que descrevem as UT's codificadas através dos critérios adoptados, foram apurados relatórios de procura ou de pesquisa (RCP) que serviram para aprofundar, precisar e combinar determinados dados, de acordo com o critério de

---

<sup>92</sup> Desde a primeira observação (3 de Março de 2004) até à realização e transcrição da última entrevista (26 de Novembro de 2005) decorreu um período aproximado de vinte meses.

pesquisa, como por exemplo, a intercepção dos dados das categorias antecipação dos dirigentes e o modelo de decisão (ver anexo F2). Aproveitámos ainda as potencialidades do *software* e produzimos relatórios de *Memos* (vide anexos G) que não são mais do que notas justificativas do codificador em relação a certas UT's que suscitavam maiores dúvidas, e que serviram de critério ao processo de análise e interpretação da UT e correspondente categorização.

## ***Segunda Parte – Estrutura e processo da tomada de decisão***

### **1. Estrutura da Direcção**

#### **1.1 Elementos que participam no órgão directivo**

A recolha e análise dos dados da fase I (análise dos documentos estatutários e regulamentares) permitiu conhecer os principais órgãos sociais com responsabilidades nas decisões que traduzem as actividades das AD's. No entanto, foi na fase de observação das reuniões de Direcção que conseguimos, com precisão e segurança, identificar e confirmar os dados respeitantes à seguinte questão inicial:

- quem são os elementos que intervêm no processo de decisão?

O quadro 40 (página seguinte) identifica o conjunto de actores que fazem parte da estrutura organizacional no que se refere às unidades directiva (órgão de Direcção), técnica (Departamento ou Conselho Técnico), administrativa e operacional. Esta divisão em três níveis de gestão desportiva foi consubstanciada em três fontes de recolha de dados: análise documental, que descreveu os órgãos com responsabilidades nas decisões da AD; as notas de observação recorrentes das reuniões de Direcção e, por último, a entrevista aos PD's. Acrescentamos que os dados respeitantes à estrutura organizacional e que constam do quadro anterior, quando combinados com as competências dos respectivos órgãos e com as características dos indicadores desportivos que apresentamos na *fase ii* (número de atletas federados, número de clubes filiados e a dimensão da AD no espaço nacional), podem contribuir para um maior conhecimento mais completo destas organizações no contexto do movimento desportivo regional.

A leitura do mesmo quadro, complementada pela informação registada nas notas de observação sobre os elementos que participavam nas reuniões<sup>93</sup> e pelas perguntas finais da entrevista, permitiu-nos chegar aos resultados que apresentamos de seguida.

Das seis AD's, apenas duas eram lideradas por dirigentes profissionais, embora os dois PD's profissionais estivessem na situação de destacamento - por via da SRE/IDRAM, para além de uma destas organizações dispor de um segundo dirigente destacado (VP da Direcção). As restantes quatro AD's eram lideradas por dirigentes voluntários e, segundo os dados apurados através da entrevista, não recebiam quaisquer contrapartidas financeiras para o exercício do cargo de dirigente desportivo.

---

<sup>93</sup> Vd. anexo E28 - intervenientes nas reuniões.



**Quadro 40 - Elementos da Direcção e serviços que estão sob a alçada das direcções das associações desportivas**

<b>Membros da Direcção de cada AD</b>	<b>Departamento Técnico</b>	<b>Administrativos</b>	<b>Operacionais</b>
PD VP Tesoureiro Vogal	DT (destacado) Técnico (acumulação) Secretário Técnico da Selecção	Três funcionários	Um colaborador polivalente para apoiar as actividades das selecções
PD VP Director administrativo Director financeiro Directores (dois) Director para área técnica	Técnico para a variante B (contratado) Técnico para a variante C (destacado)	Dois funcionários	
PD (destacado) VP's (cinco)	DT (destacado) Técnico (destacado) Técnico (acumulação)	Dois funcionários	
PD VP Tesoureiro Vogais (dois)	DT (destacado)	Um funcionário	
PD (destacado) VP (destacado) Vogais (cinco)	PD (destacado) VP (destacado) Técnico (contratado) Técnico (acumulação) Técnicos dos clubes convidados (até treze)	Quatro funcionários	Um motorista Um paquete Uma funcionária de limpeza
PD VP Director financeiro Secretário geral Director de recursos e humanos e equipamentos Director de actividades Director de promoção e publicidade	DT (destacado) Técnico (destacado) Técnico do centro de formação em tempo parcial	Dois funcionários Um estagiário administrativo	

Nota: estas informações reportam-se à data de 25 de Outubro de 2004.

Ao nível do enquadramento técnico, verificou-se que o destacamento é utilizado por todas as AD's, confirmando-se, assim, uma das principais formas de apoio (financeiro indirecto) da APR ao movimento associativo. Precisamente nas AD's 6, 10 e 11, foram constatados dois destacamentos em cada uma delas, uma vez que estas organizações detinham mais de quinhentos atletas inscritos. No entanto, no caso da AD 4, apesar desta não dispor de quinhentos atletas inscritos, havia um professor destacado<sup>94</sup> e mais um técnico contratado. Conforme vimos na fase iii deste capítulo, no quadro 31, o técnico contratado era suportado

<sup>94</sup> UT 4 Obsass4.

pelo apoio proveniente do IDRAM, o que fazia com que esta AD fosse uma das que maiores encargos apresentava com o pessoal. Segundo a explicação do PD, a contratação serviu para “a orientação do centro de treino de alto rendimento” (UT 76 Entass4). Acrescente-se ainda que este técnico orientava os treinos dos atletas de um só clube<sup>95</sup>. Para além deste resultado particular, verificámos também que a AD 10 dispunha de um técnico contratado que se responsabilizava pela orientação do centro de treino<sup>96</sup>.

Todos os técnicos destacados eram licenciados em Educação Física e desporto e provinham dos estabelecimentos de ensino tutelados pela SRE, de acordo com os critérios de regulamentação do IDRAM. Em relação aos dirigentes de topo, dos três que se encontravam destacados, dois eram licenciados em Educação Física e desporto e outro era proveniente dos quadros do IDRAM<sup>97</sup>.

A participação do DT<sup>98</sup> na reunião de Direcção não ocorria em todas as AD's. Na AD 1, o DT e o seu colega de departamento, desde que entraram para a organização, participaram activamente na reunião de Direcção como se fossem mais dois dirigentes eleitos.

No caso da AD 4, o Director para a área técnica, também licenciado em Educação Física e desporto e com formação técnica na modalidade, assumia a ligação com todos os elementos técnicos, independentemente do domínio ou variante da modalidade<sup>99</sup> e do facto de não se encontrar destacado, ao contrário dos restantes DT's.

Nas últimas épocas desportivas, a AD 6 não tinha integrado um DT, conforme nos foi explicado pelo próprio PD<sup>100</sup>. Era este dirigente que assumia muitas das funções de coordenação técnica da modalidade<sup>101</sup>, embora tivesse contado com o apoio de mais dois técnicos<sup>102</sup>. Na altura em que recolhemos os últimos dados da observação, esta AD tinha contratado um novo DT, mas que não participava nas reuniões de Direcção, tal como acontecera com a AD1.

---

<sup>95</sup> UT 145 Entass4.

<sup>96</sup> UT 742 Obsass10.

<sup>97</sup> UT 87 Obsass6 e UT 105 Entass6.

<sup>98</sup> O Director Técnico é um elemento profissional, geralmente em regime de destacamento, que faz parte do Departamento Técnico que coadjuva a Direcção e, segundo os documentos estatutários e regulamentares, é nomeado pela Direcção. Recorde-se que, em onze AD's, apenas duas os Conselhos Técnicos eram órgãos de eleição.

<sup>99</sup> Vd. anexo F17 - papel do DT AD6.

<sup>100</sup> UT 92 e 93 Entass6.

<sup>101</sup> Vd. UT's do anexo F20 - PD da AD 6 e o conhecimento da modalidade desportiva.

<sup>102</sup> UT 321 e 324 da Obsass6.

Na AD 7, o DT, que também tinha sido recrutado algumas semanas antes de terminarmos as observações - embora destacado - não participava nas reuniões de Direcção. Nesta organização, e só depois de analisado e interpretado as UT's referentes ao papel dos actores no processo de decisão, verificámos que o VP da Direcção, e também técnico de um clube, era o elemento chave na ligação das decisões da Direcção com os elementos técnicos dos restantes clubes da modalidade<sup>103</sup>, assumindo muitas das funções do foro técnico, conforme veremos no número seguinte. Quanto à intervenção do novo DT, de acordo com a explicação do PD, limitou-se:

“À dinamização de projectos ligados à promoção da modalidade, junto das escolas e ao nível da vertente turística” (UT 1274 Obsass7, UT 15 e 157 Entass7).

Na AD 10, verificou-se que o PD era o elemento que dirigia o Departamento ou Conselho Técnico - um órgão consultivo - constituído por treze técnicos convidados pela Direcção<sup>104</sup>, razão pela qual, provavelmente, não encontrámos um elemento com funções específicas para a área técnica.

Finalmente, na AD 11 não se verificou uma intervenção directa e sistemática do DT nas reuniões de Direcção, a julgar pelos elementos presentes<sup>105</sup>. No entanto, por diversas vezes, encontrámos este técnico nas instalações da AD, aquando da realização das reuniões - que frequentemente se iniciavam depois das 22h - tendo sido, algumas vezes, chamado a intervir para fornecer informações sobre questões técnicas e competitivas<sup>106</sup>.

Os funcionários administrativos fazem parte da estrutura de todas as AD's, havendo apenas uma que dispõe de um único administrativo. Registámos ainda que a relação do número de funcionários administrativos não é proporcional ao número de atletas inscritos ou à dimensão da AD (número de clubes filiados), embora a maior em estudo (10) agregue quatro funcionários administrativos e três operacionais em regime de tempo integral.

Apenas na AD 1 constatámos a participação do funcionário administrativo 1 nos trabalhos da Direcção, embora com maior incidência na parte que tratava dos assuntos administrativos para colaborar ao nível do fornecimento de informações sobre as inscrições dos atletas<sup>107</sup>; das operações de facturas e pagamentos<sup>108</sup> e ainda do processo de elaboração

---

<sup>103</sup> UT 227 e 267 Obsass7.

<sup>104</sup> UT 23, 24 e 25 Obsass10, UT 80 e 81 Entass10.

<sup>105</sup> Vd. UT's do anexo E28 - intervenientes nas reuniões.

<sup>106</sup> Vd., por exemplo, as UT's 40, 41, 42, 135, 244, 451 Obsass11.

<sup>107</sup> UT 212 e 247 Obsass1.

dos comunicados<sup>109</sup>. O papel deste funcionário pôde ser confirmado pelas vinte e quatro intervenções que teve no seio de cinco reuniões de Direcção<sup>110</sup>. Nesta AD, o PD esclareceu no final do processo de observação, que tinham recrutado um novo colaborador ("secretário técnico das selecções regionais")<sup>111</sup> que organizava toda a logística da AD (equipamentos, documentos, materiais desportivos, etc.) e transporte dos atletas e que trabalhava sob a orientação do DT da AD.

De acordo com a informação que consta dos estatutos ou regulamento interno, o número de membros da Direcção varia entre um mínimo de cinco e um máximo de sete dirigentes. Atendendo aos registos das observações, nenhuma das direcções das AD's, com excepção da AD 6, conseguiu reunir regularmente com todos os membros eleitos. Constatámos que, nas restantes cinco AD's, houve desistências de dirigentes ou uma participação ténue (numa ou noutra reunião), para além de alguns membros do órgão directivo que não conseguiam estar presentes com regularidade. Estes dados permitem colocar as seguintes reflexões:

- será que os líderes das AD's têm dificuldades em cativar outros dirigentes para colaborar regularmente com a AD<sup>112</sup>?
- se assim for, serão essas dificuldades mais evidentes nas organizações lideradas por presidentes profissionais ou nas organizações lideradas por presidentes voluntários?
- será que a ausência ou desistência dos dirigentes estará relacionado com o nível de responsabilidade que o cargo de dirigente desportivo exige?

## 1.2 Unidades de apoio

As unidades de apoio à tomada de decisão são constituídas pelos órgãos e respectivos elementos ou funcionários que trabalham ou colaboram com a AD, cujas actividades e serviços dependem da Direcção, por exemplo, o órgão técnico. A inclusão das unidades de apoio à Direcção justifica-se pelas competências deste órgão (apuradas na análise dos estatutos e regulamento interno) apontarem para a regulação, nomeação e avaliação dos

---

<sup>108</sup> UT 67, 118 e 131 das Obsass1.

<sup>109</sup> UT 101, 242 e 442 Obsass1.

<sup>110</sup> Vd. anexo F18 - papel do funcionário administrativo na Direcção da AD1.

<sup>111</sup> UT 869 Obsass1.

<sup>112</sup> Relembramos que algumas das AD's não puderam fazer parte do nosso grupo de estudo porque simplesmente não conseguiam reunir regularmente a Direcção da AD ou porque estavam numa situação de impasse directivo.

diversos elementos dos serviços administrativos e técnicos desportivos. Por outro lado, foram identificadas nos mesmos documentos unidades orgânicas ligadas à arbitragem, aos assuntos do foro disciplinar e jurídico e ainda ao domínio das contas e da fiscalidade. Estes órgãos, embora disponham das suas competências específicas, estabelecem relações de parceria e de apoio à Direcção. Através de um processo combinado *a priori* (análise dos estatutos e regulamentos) e *a posteriori* (análise das UT's através das notas de observação), construímos as seguintes categorias de unidades de apoio à direcção: Departamento Técnico, serviços administrativos, Conselho Disciplinar e Jurídico, Conselho de Arbitragem, Conselho Fiscal e outros elementos designados de colaboradores.

### 1.2.1 Departamento Técnico

A influência do Departamento Técnico ou DT no processo de discussão e decisão da Direcção pode decorrer de três aspectos importantes: do nível de intervenção directa nas questões que são discutidas; das competências específicas desta unidade, face ao processo de decisão e, finalmente, da própria estrutura deste órgão, conforme foi apresentado no ponto 1.1. Para podermos dispor de uma informação mais detalhada sobre o poder de influência e as funções concretas nas decisões da Direcção, analisámos as UT's da respectiva categoria de cada uma das AD's.

#### AD 1

O papel do Departamento Técnico nas decisões da Direcção pode ser dividido em duas fases distintas. Na primeira fase, a que dizia respeito à época 2003/2004, o Departamento Técnico dispunha de dois técnicos destacados em tempo integral, detendo o seu DT uma intervenção directa nas reuniões de Direcção, conforme vimos no ponto anterior. Todavia, o contributo deste elemento cingia-se fundamentalmente ao nível do fornecimento de informações sobre aspectos relacionados com os quadros competitivos, nomeadamente os resultados desportivos das equipas dos clubes e a escolha dos prémios para os campeões<sup>113</sup>; os treinos de selecção da Madeira<sup>114</sup>; o ponto de vista dos treinadores dos clubes sobre os problemas analisados<sup>115</sup> e a participação dos agentes dos clubes nas actividades da AD,

---

<sup>113</sup> UT 323 Obsass1.

<sup>114</sup> UT 148 Obsass1.

<sup>115</sup> UT 254 Obsass1.

incluindo a regularização das inscrições dos atletas<sup>116</sup>. Na fase de recolha dos dados através da observação, reparámos que o DT saiu da reunião por duas vezes: uma, a pedido do PD e depois de ter encerrado os assuntos do foro técnico; outra, por opção própria ao aperceber-se de que os assuntos que lhe diziam respeito tinham chegado ao fim<sup>117</sup>.

Do ponto de vista do seu contributo nas decisões estratégicas, apenas se verificou importância ao nível do fornecimento de informações desportivas que auxiliaram os dirigentes na tomada de decisão, particularmente sobre os resultados desportivos e os prémios a atribuir<sup>118</sup>; informação sobre a realização das competições de nível regional<sup>119</sup> e ainda a escolha dos treinadores para acompanharem os atletas da RAM numa competição ou encontro de nível nacional, ainda que esta opção merecesse o aval da Direcção<sup>120</sup>. Foi assim que, na generalidade das anotações registadas e analisadas, pudemos aferir que o DT detinha um papel limitado no seio das decisões da Direcção, o que pôde ser comprovado numa fase posterior, pela própria posição do PD, em dois momentos distintos (observação e entrevista), como veremos mais adiante.

Foi ainda evidente a distinção de papéis entre a Direcção e o Departamento Técnico, no âmbito da análise da situação que se prendia com a preparação de um evento desportivo de nível nacional e da responsabilidade da AD:

(...) Apesar de haver muita indefinição nas actividades e nos locais de realização, os dirigentes pronunciaram-se e trocaram ideias sobre as actividades a programar, mas o próprio PD não entrou na discussão de questões de operacionalização de gestão de equipamentos e de recursos humanos (barracas, desfile, painéis de identificação, etc.), remetendo estas funções para o DT e o funcionário administrativo 1. (UT 220 Obsass1).

Uma outra questão ligada ao novo modelo de competição que a Direcção pretendia implementar nos quadros competitivos regionais implicava alterações na estrutura técnica da AD e foi colocada para discussão na reunião do Direcção, pelo próprio DT: :

“Como vai ser em relação ao projecto (...) 2007? Já temos um responsável técnico para a selecção? É necessário começar a trabalhar com o grupo de atletas e com a AVASAD”. (UT Obsass1 243).

---

<sup>116</sup> UT 94 Obsass1.

<sup>117</sup> UT 56 e 112 Obsass1, respectivamente.

<sup>118</sup> UT 323 e 326 Obsass1.

<sup>119</sup> UT 54 e 94 Obsass1.

<sup>120</sup> UT 39 Obsass1.

Esta questão não mereceu qualquer comentário da Direcção. Se ligarmos esta posição de indiferença do PD às informações recolhidas posteriormente sobre o papel dos novos técnicos (recrutados na época seguinte) a interpretação que fazemos é a de que o PD não tinha qualquer interesse em abordar este assunto, provavelmente porque já tinha intenção de mudar a equipa técnica da AD. Esta indução resultou ainda do facto de termos notado em vários momentos um clima relacional de alguma “crispação” entre os dois responsáveis<sup>121</sup>, pela aproximação do final de época (Maio de 2004), e também pela opção do PD, que convidou elementos técnicos exteriores (Abril de 2004) a fim de colaborarem na elaboração do novo modelo de competição desportiva<sup>122</sup> que se pretendia implementar para os escalões mais novos. Na época seguinte, um dos elementos convidados para colaborar na concepção deste novo modelo de competição desportivo viria a fazer parte do Departamento Técnico da AD.

Nesta segunda fase (a da nova época desportiva), deu-se, portanto, a substituição no Departamento Técnico da AD, tendo entrado dois novos professores de Educação Física, um dos quais destacado e outro em acumulação. Numa das reuniões de Direcção<sup>123</sup>, o próprio PD confessou que esta mudança, pela delicadeza que envolvia:

“Foi tratada com alguma confidencialidade, razão pela qual não foi discutida em reunião de Direcção (...)”. (UT 339 Obsass1).

Pela análise que fizemos aos dados das reuniões seguintes, a substituição do Departamento Técnico marcou substancialmente o nível de participação e o poder dos elementos deste órgão nos processos de decisão e nas principais actividades levadas a cabo pela organização. A corroborar esta ilação, estão, por exemplo, as afirmações do PD sobre o papel dos técnicos na gestão dos funcionários administrativos e ainda um maior poder de intervenção nas questões técnicas:

“(…) Actualmente, tenho uma maior abertura e à vontade com os dois técnicos da AD, coisa que não acontecia com os dois técnicos anteriores. Não tinha a ver com as pessoas mas sim com formas de actuação no trabalho, eles eram muito zelosos da estrutura hierárquica, do seu espaço e lugar (...). A solução poderá passar pelos dois novos técnicos da AD, não só pelas qualidades que têm, mas também pelo à vontade que tenho com eles para encontrar uma solução adequada.” (UT 694 Obsass1).

O novo DT, apoiado pelo seu colega, teve um papel determinante na elaboração do plano de actividades e na execução das ideias que foram transmitidas pelo PD acerca do novo

---

<sup>121</sup> UT 42, 43, 91, 107, 125 e 197 Obsass1.

<sup>122</sup> UT 146 Obsass1.

<sup>123</sup> UT 339 Obsass1.

modelo de competição que pretendia imprimir para os escalões mais baixos<sup>124</sup>. Na apresentação e discussão do plano de actividades em reunião de Direcção, que foi feita basicamente pelo próprio Director para a área técnica, mas com o conhecimento prévio do PD, os dirigentes deram as suas opiniões e contributos, tendo merecido da parte dos técnicos anotações e considerações para enriquecimento do documento<sup>125</sup>.

Na realidade, tal como se previa com as recomendações que advinham da época anterior, o PD pretendia implementar uma nova estratégia de competição desportiva para os escalões mais novos e envolver a participação e colaboração dos clubes:

O PD fez uma breve introdução ao trabalho que a AD pretende desenvolver para a variante G, em consonância com o que foi recentemente aprovado no plano de actividades, nomeadamente no que concerne à mudança do modelo dos quadros competitivos para os mais jovens. Na sua exposição, demarcou-se do modelo que vem sendo realizado a nível nacional e fez questão de destacar a vertente competitiva no escalão mais baixo, não como um fim em si mesmo, mas como um instrumento de formação e melhoria da qualidade dos jogos dos mais novos. Defendeu a manutenção das características formativas, lúdicas e sociais da variante G, mas insistiu também numa vertente mais competitiva dos jogos.

Depois da explicação da decisão da Direcção da AD e de ter lembrado que esta inovação veio na sequência dos objectivos constantes no plano de actividades, deu a palavra ao DT. (UT 587 e 588 Obsass1).

Notou-se ainda a realização de reuniões parcelares com os responsáveis técnicos dos clubes, no sentido de discutir as novas alterações para a competição, tendo o DT um papel essencial na coordenação e execução desse trabalho. Embora na reunião formal de apresentação e discussão do plano com os responsáveis dos clubes o PD tivesse liderado os trabalhos, o DT foi quem teve a incumbência de apresentar e fundamentar as opções do plano da AD<sup>126</sup>. Concluímos, assim, que os dois técnicos tiveram um papel relevante nas opções finais do plano de actividades, provavelmente, pelo facto de a maioria das questões apontarem para as actividades desportivas. Com esta nova equipa técnica confirmou-se um papel mais relevante e interventivo na discussão e condução dos trabalhos da AD, particularmente nos seguintes domínios: organização de quadros competitivos, diferenciação das competições por níveis de experiência competitiva, planificação e orientação dos treinos de selecção, elaboração do documento de orientação técnica<sup>127</sup>, visitas e reuniões com os técnicos nos

---

<sup>124</sup> UT 342, 344, 411 e 772 Obsass1.

<sup>125</sup> UT 358 Obsass1.

<sup>126</sup> UT 344, 345 e 405 Obsass1.

<sup>127</sup> UT 385 Obsass1.



locais onde os clubes treinam, animação e dinamização da página *web* com colaboração dos técnicos e outros agentes da modalidade<sup>128</sup>.

Em várias reuniões, e por diversas vezes, este DT teve uma relação de consonância com o PD<sup>129</sup>, provavelmente por estes dois elementos deterem maiores níveis de responsabilidade, terem reunido previamente aos momentos de reunião<sup>130</sup> de deliberação e, sobretudo, haver uma maior confiança entre ambos<sup>131</sup>. Consequentemente, algumas das tarefas foram também delineadas e executadas pelos dois elementos.

No encontro que efectuámos para esclarecimento de dúvidas (já no final da observação), o PD confirmou que a AD tinha introduzido, recentemente, uma alteração nos cargos directivos: o DT acumulava a função de "director executivo", isto é, o elemento que representa o “braço direito” da Direcção, apoiando-a e gerindo a parte administrativa e todos os recursos humanos da AD, incluindo os funcionários administrativos<sup>132</sup>. Esta informação pôde ainda ser corroborada na entrevista ao PD quando questionado se AD deveria ter um gestor ou dirigente profissional. A posição do PD foi de que concordava com a introdução de um dirigente profissional, mas quando confrontado para explicar o tipo de enquadramento do dirigente profissional e da relação com o DT, a sua justificação foi:

“Como a AD se encontra actualmente, não havia essa necessidade de ter um dirigente profissional a tempo inteiro, porque nós, ao fim e ao cabo, acabamos por aproveitar um pouco a permanência a tempo inteiro do DT para lhe solicitar todo o tipo de funções. Com a entrada deste novo DT, nós confiámos-lhe um conjunto de competências, que o anterior DT não tinha. Nós entendemos que o perfil, as características e a competência do actual DT permitem que nós assim o façamos, delegando funções de gestão do pessoal e de questões do foro administrativo, para além de desempenhar as funções normais do DT e de treinar as selecções da Madeira.” (UT 145 Entass1).

Estava, assim, confirmado um maior poder do DT na gestão intermédia dos assuntos da AD, especialmente nas questões relacionadas com os recursos humanos do dia-a-dia da AD e todas as questões das selecções regionais e competições sob a tutela da AD.

---

<sup>128</sup> UT 633 Obsass1.

<sup>129</sup> UT 397, 513, 515, 632 e 796 Obsass1.

<sup>130</sup> UT 402 Obsass1.

<sup>131</sup> UT 145 Entass1.

<sup>132</sup> UT 870 Obsass1.

## AD 4

Na AD 4 identificámos uma estrutura directiva muito peculiar na medida em que, ao contrário da organização anterior, esta dispunha de um Director para a área técnica, isto é, um cargo directivo mas que exercia as funções de direcção técnica. Do ponto de vista dos estatutos e regulamento interno, não existia um Departamento ou Conselho Técnico, apesar de a AD ter mais dois técnicos a colaborar em regime de tempo integral. De acordo com as notas de observação das reuniões, este director revelou ter um papel preponderante, pois as suas intervenções destacaram-se nos domínios da relação e comunicação com os juízes<sup>133</sup>, com o técnico da variante C<sup>134</sup> e, sobretudo, nos assuntos de natureza competitiva e no domínio das informações respeitantes aos clubes<sup>135</sup>. O seu papel no processo de decisão foi relevante, se tivermos em linha de conta que a exposição de informação de natureza desportiva e técnica, bem como as suas opiniões<sup>136</sup> na fase da escolha, foram bastante consideradas na decisão. No que respeita à relação com os juízes, verificámos que o Director para a área técnica justificou a necessidade de enquadramento de um determinado número de juízes para a realização de uma prova desportiva<sup>137</sup>. A comprovar a relevância que as questões e assuntos de ajuizamento (regulamentos de provas e critérios) detinham na AD, este director representou a Direcção na reunião de juízes e ainda gozou do poder de convocar os próprios juízes<sup>138</sup>.

Do ponto de vista técnico, não conseguimos aferir da realização de reuniões entre este director e os técnicos da AD, provavelmente pelo facto da modalidade dispor de variantes de modalidade que funcionam com quadros competitivos e regulamentares muito específicos e independentes<sup>139</sup> e, por outro lado, haver uma certa decepção pelo facto do técnico destacado não ter correspondido às expectativas, quer no que se reporta ao apoio que deveria dar à AD através da análise de documentos técnicos e do desenvolvimento da modalidade<sup>140</sup>, quer mesmo no cumprimento do horário de trabalho e da coordenação da variante C<sup>141</sup>.

---

<sup>133</sup> UT 100, 102, 258, 603 e 604 Obsass4.

<sup>134</sup> UT 248 Obsass4.

<sup>135</sup> UT 47, 48, 127, 135, 323 e 491 Obsass1.

<sup>136</sup> Vd. anexo F16 - papel do DT AD4.

<sup>137</sup> UT 59 Obsass4.

<sup>138</sup> UT 100 Obsass1.

<sup>139</sup> Recomendamos a leitura do plano de actividades desta AD para percebermos a divisão da modalidade em diversas variantes.

<sup>140</sup> UT 136 Entass4.

<sup>141</sup> UT 70, 73, 234, 254, 308 e 566 Obsass4.

Foi ainda evidenciada a importância que o Director para a área técnica teve no fornecimento de informações e opiniões sobre as questões relacionadas com a parte competitiva, incluindo a relação com os técnicos dos clubes e estágios<sup>142</sup>. Este poder de domínio de informação pode ter interpretação no facto de ser o único dirigente com formação superior em Educação Física e desporto e com larga experiência técnica numa das variantes da modalidade, para além do relatório do seu papel no processo de decisão<sup>143</sup> apontar para um acompanhamento dos resultados e da ligação com o trabalho dos técnicos dos clubes. A título de exemplo, referenciamos a importância do Director para a área técnica na escolha da decisão da Direcção sobre a realização ou não de uma prova competitiva:

A reunião começou com o Director para a área técnica a apresentar o problema da próxima prova desportiva, em que se previa apenas a participação de um clube, porque o outro clube não tem os seus treinadores disponíveis para orientar os atletas e deverá faltar à competição. Foi apresentado pelo Director para a área técnica uma proposta dos responsáveis técnicos do clube T, que pediram para que a prova fosse realizada em Setembro devido à impossibilidade dos técnicos estarem presentes, justificado pela participação em acções de formação e por razões de força maior. Note-se que a ausência dos treinadores impossibilitaria também o número suficiente de juizes para dirigirem a prova de competição, confirmando-se a relevância do papel do treinador e também juiz. (UT 603 Obsass4).

Este problema deu origem a uma proposta de solução apresentada pelo mesmo dirigente e que viria a merecer o acolhimento de todos os colegas de Direcção.

(...) Prevendo-se a ausência do clube T, a AD teria de recrutar cinco juizes do Continente, o que na sua opinião não se justificava. Propôs, como alternativa, que a AD fizesse uma "prova de controlo", apenas com a participação de um clube. (UT 604 Obsass4).

## **AD 6**

Tal como a AD 1, a AD 6 teve dois períodos que marcaram a diferença do papel do Departamento Técnico nas questões e decisões da Direcção. Na época 2003/2004, a AD praticamente não dispunha de um verdadeiro DT desportivo, um técnico que estabelecesse a ligação entre a AD e os técnicos dos clubes e que elaborasse o plano de actividades. Neste período, o que identificámos foi a existência de três técnicos, cada qual com funções diferenciadas, embora o PD tivesse reconhecido numa das reuniões que havia um DT:

Perante a discussão dos dirigentes em torno das questões desportivas e logísticas da organização de uma prova local (...), interroguei o PD: perante tais funções, qual é o envolvimento do técnico local na prova e se a AD tinha ou não necessidade de um DT?

---

<sup>142</sup> UT 45, 50, e 822, Obsass4.

<sup>143</sup> Vd. anexo F16 - papel do DT AD4.

O PD respondeu que o clube local é jovem e o treinador não está ainda preparado para este tipo de organização. Quanto à segunda pergunta, o PD realçou que a primeira prioridade são as necessidades dos clubes ao nível de enquadramento técnico. (UT 99-102 Obsass1).

Destacou ainda que a AD tinha um DT que estava a colaborar com as actividades dos clubes<sup>144</sup>. No decurso do registo das observações não ficámos suficientemente esclarecidos<sup>145</sup>, até porque a AD tinha a possibilidade de ter dois professores destacados mas apenas estava a gozar uma destas oportunidades. Estas dúvidas sobre quem desempenhava o cargo de DT vieram a ser confirmadas na observação 3, em Abril de 2004, quando fomos esclarecidos que um outro técnico que colaborava com a AD e também desempenhava as funções de juiz tinha sido o responsável técnico pela selecção regional de atletas numa prova nacional:

Este dirigente (VP 4) relatou que, ao nível dos treinadores, houve algumas divergências: “o Senhor Egídio teve alguns comportamentos menos adequados para a responsabilidade de DT, na relação que estabeleceu com o treinador do clube B1 (...).”

RO): não tinha percebido em que qualidade o Senhor Egídio tinha participado, uma vez que era também juiz. Foi então que esclareceram que ele foi como DT. (UT 126 e 127 Obsass1).

Quanto ao técnico da AD que colaborava com as actividades de um clube, verificámos que esta contribuição tinha servido para colmatar as lacunas técnicas de um clube da zona Norte no sentido de corresponder às necessidades de treino dos atletas da modalidade<sup>146</sup>. Esta colaboração de apoio técnico foi efectuada na época 2003/2004 e viria a ser continuada na época seguinte, uma vez que tinha havido um reconhecimento da Direcção pelo trabalho positivo que tinha sido efectuado<sup>147</sup>.

Ainda na mesma época desportiva, a AD dispunha de um terceiro técnico que orientava os treinos de um núcleo de iniciantes<sup>148</sup> mas viria, na época seguinte, a ser preterido, devido ao trabalho que realizou e que foi considerado fraco<sup>149</sup>.

Na época a que nos referimos, foi o PD que exerceu o duplo papel de dirigente e de DT, uma vez que acompanhava e comunicava sistematicamente com os técnicos dos clubes sobre os assuntos de natureza desportiva, especialmente os regulamentos de apoio e de competição. Foram vários os momentos que evidenciaram o poder do PD no domínio das

---

<sup>144</sup> UT 102 Obsass6.

<sup>145</sup> Vd. RO - UT 104Obsass1.

<sup>146</sup> UT 636 Obsass6.

<sup>147</sup> UT 316 e 325 Obsass1.

<sup>148</sup> UT 324 Obsass6.

<sup>149</sup> UT 326 e 393 Obsass6.

questões técnicas, do acompanhamento e evolução dos resultados dos atletas e da relação com os clubes<sup>150</sup>. A título de exemplo, transcrevemos uma informação registada na reunião de Direcção que evidencia a supremacia deste dirigente:

O PD fez o balanço da reunião que teve com os técnicos para tratar das questões relacionadas com os atletas de selecção, quer para a prova Jovem Atleta, quer para os Jogos das Ilhas, para além de outros aspectos relacionados com a competição regional e nacional. Começou por dizer que: “a reunião foi normal, não houve discussões, nem debates acesos, nem gritarias”. Informou que apenas o representante do clube R é que não esteve presente, e o problema principal foi um protesto de um técnico em relação à mudança de critérios para os apuramentos. (UT 196 Obsass1).

Realçamos que o papel do PD no domínio das questões técnicas e da experiência na modalidade pode constituir uma fonte de poder relevante para a tomada de decisão, conforme veremos nas dimensões políticas da decisão. Por outro lado, esta determinante pode ser ampliada se tivermos em linha de conta que o dirigente a que nos reportamos exerce a sua actividade em regime de tempo integral (pela via do destacamento) e apresenta um passado muito rico na modalidade desportiva, tendo desempenhado quase todos os papéis: atleta, técnico, juiz e dirigente<sup>151</sup>.

O papel do PD na gestão dos assuntos do foro técnico-desportivo implicou a reunião com os treinadores ou técnicos dos clubes e pôde ser comprovado numa das observações das reuniões de Direcção:

(...) Quando confessou aos colegas, com um ar de satisfação, que era a primeira vez ao longo de muitos anos que “ficava do lado de fora desta reunião”, ou seja, não dirigia os trabalhos. Mais acrescentou que, em anos anteriores, as coisas “endureciam”, fazendo uma alusão clara ao clima de conflito e da falta de entendimento entre os técnicos e treinadores dos clubes para a aprovação do calendário das provas. (UT 771 Obsass6).

Esta alusão veio na sequência do novo elemento, também destacado, que foi convidado para exercer as funções de DT da AD e que, embora não tivesse assento nas reuniões de Direcção, veio trazer uma nova dinâmica na relação e apoio aos técnicos e treinadores dos clubes.

Fruto das notas de observação das reuniões a que assistimos, chegámos à constatação que o novo DT assumiu determinadas funções tipicamente relacionadas com a coordenação técnica de uma AD: estudou e planeou as provas regionais face às provas nacionais, elaborou a proposta de calendário de todas as actividades, estudou e elaborou uma tabela de resultados

---

<sup>150</sup> UT 57, 216, 222 e 287 Obsass6.

<sup>151</sup> UT 133-143 Entass6.

mínimos para as provas mais importantes, reuniu e ouviu as propostas dos técnicos dos clubes, planeou acções de formação e de apoio técnico aos treinadores e jovens talentos dos clubes, dirigiu a reunião com os técnicos num clima de trabalho bastante positivo e profícuo, privilegiando a discussão e a decisão por consenso<sup>152</sup>. Este mesmo contributo do DT foi reconhecido pelo próprio PD:

O PD deu a conhecer a reunião que realizou ontem com os clubes para discussão e aprovação do plano de actividades tendo destacado algumas decisões e o modo como decorreu (...). Destas informações, o PD teve o seguinte desabafo: “foi a primeira vez que, após muitos anos, fiquei sentado a ver a reunião. O Lino dirigiu os trabalhos, está a fazer um trabalho muito bom.” (UT 797 Obsass6).

A satisfação e confiança do PD pelo trabalho que o DT vinha a realizar foi mantida mais tarde, quando teve oportunidade de observar e reunir algumas informações, referindo que:

“Agora sim, após vários anos, teremos uma Direcção técnica capaz”, fazendo alusão ao papel de apoio no terreno aos atletas e treinadores e ainda na promoção da formação. (UT 619 Obsass1).

Para além do DT, a AD continuava a contar com o apoio do outro técnico (João) e estavam ambos destacados<sup>153</sup>.

Não obstante o papel do novo DT constituir uma dimensão importante no domínio das questões desportivas e competitivas, nunca participou directamente nas reuniões de Direcção. Esta ilação foi induzida no facto do PD continuar a deter um poder de decisão e de influência nos assuntos técnico-desportivos e um bom conhecimento sobre os atletas acompanhar os resultados desportivos individuais e colectivos, bem como o trabalho que os treinadores e técnicos realizavam<sup>154</sup>. Podemos ainda verificar, por exemplo, numa das reuniões realizadas com os técnicos dos clubes e que foi dirigida pelo DT - mas sob a presença passiva do PD - a argumentação e o conhecimento que este dirigente manifestou, numa questão que estava a ser analisada, originou uma mudança de posição do DT<sup>155</sup>.

Para além desta competência específica, foi absolutamente evidente a relevância do PD no domínio dos dossiers em análise. Durante todo o período de observação (Março a Outubro de 2004), das 41 UT's codificadas na categoria domínio da informação como fonte

---

<sup>152</sup> UT 558, 748 e 751 Obsass6.

<sup>153</sup> Vd. anexo E45 - unidade de apoio técnica AD6.

<sup>154</sup> Vd. UT 410, 413, 737 e 774 Obsas1 no anexo F3 - conhecimento e experiência na modalidade AD6.

<sup>155</sup> (UT 770 Obsass1).

de poder, pudemos constatar que 40 diziam respeito aos esclarecimentos, informações e opiniões do PD em relação às matérias que estavam a ser analisadas. Inclusivamente, a supremacia do poder do PD sobre todas as matérias em análise foi por mais do que uma vez apontado pelo observador, através das reflexões e comentários críticos finais, como uma determinante relevante na tomada de decisão:

(RO): O PD tem a lição bem estudada. Apresentou os assuntos, acrescentou os elementos essenciais, deu a conhecer as informações e as tarefas realizadas, pôs à discussão, mas praticamente a solução já está encontrada. Os colegas de Direcção não têm muitas hipóteses de sugerir alternativas, até porque não estão devidamente preparados e confiam no PD. Este, por sua vez, como está em regime de tempo integral, tem mais tempo para contactar, pesquisar, analisar, etc., assegurando, assim, um trabalho aparentemente profissional. (UT 386 Obsass6).

Foi o próprio PD que concordou com este ponto de vista, quando confrontado com a questão: o facto de ser um dirigente desportivo destacado (tempo inteiro) permite-lhe deter maior poder de influência nas decisões da AD?

“Sim. Eu já passei pelas duas situações, antigamente, antes da modalidade estar inserida na AD, eu exercia uma actividade profissional e era director da modalidade, a título voluntário. Com a fundação da AD, e com uma disponibilidade de tempo inteiro, eu consigo resolver problemas em tempo real e vamos ao fundo da questão. Acompanhamos os problemas, recolhemos informações, vamos ao terreno e as decisões são tomadas com outra consistência.” (UT 93 Entass6).

O domínio da informação e o conhecimento específico na modalidade constituem duas fontes de poder importantes no processo e rumo da tomada de decisão da Direcção conforme veremos nas dimensões políticas e no papel do dirigente “profissional”.

À medida que o DT da AD se inteirava dos assuntos e da situação da modalidade ao nível da RAM, verificámos que havia uma tendência para a descentralização das competências que o PD detinha em relação à coordenação e planificação das actividades competitivas da AD. Depois de terminarmos a observação das reuniões da Direcção e dos técnicos, previmos um papel mais relevante do DT nas questões técnicas e competitivas e na ligação com os técnicos e treinadores dos clubes. Estas ilações resultam da interpretação que fizemos ao analisar anexos E45 - unidade de apoio técnica AD6 e F17 - papel do DT AD6. Assim, verificámos que o DT teve um papel preponderante nos seguintes domínios: acompanhou e participou activamente na reunião que o PD teve com os responsáveis do GDE que tinha por objectivo dar continuidade ao protocolo entre as duas entidades (ao nível da

formação e de quadros competitivos regionais)<sup>156</sup>; manifestou as suas ideias e intenções para a direcção técnica da AD aquando da reunião de apresentação, onde fez questão de receber a colaboração e a ajuda de todos treinadores para a planificação e execução das actividades (UT 556 e 667 Obsass6); dirigiu a discussão dos trabalhos da reunião que a AD estabeleceu com os técnicos e treinadores sobre o plano de actividades<sup>157</sup>, tendo recebido e anotado muitas das propostas dos técnicos<sup>158</sup>, embora o PD, adoptando uma atitude passiva, estivesse a liderar a reunião.

O DT veio a assumir, ainda, um papel mais preponderante nas questões da planificação das competições e dos critérios de classificação, na medida em que pôs à discussão três sugestões para serem incluídas nas regras de classificação dos quadros competitivos:

Depois de ter sido aprovado, praticamente por unanimidade, a proposta de plano de actividades com as devidas alterações (...), o DT apresentou mais duas ou três questões para discussão: a primeira prendia-se com a Prova de Inverno ser disputada em duas sessões, uma curta e outra longa, ou apenas numa sessão, a de curta distância. O DT explicou que já tinha trocado algumas impressões durante a tarde com o PD sobre a possibilidade de se organizar apenas uma prova, tendo justificado as vantagens (...). (UT 762, 765, 766 e 768 Obsass6).

Igualmente, o PD reconheceu na entrevista concedida a relevância do papel deste novo técnico, quando o questionámos: nesta estrutura profissional, onde entra o DT?

“Ao nível da formação. Antes do DT ter entrado na AD praticamente eu é que exercia as funções de direcção técnica, pois tínhamos um Departamento Técnico algo limitado. Com a entrada do actual DT, que é uma pessoa que tem uma grande capacidade de trabalho e dispensa apresentações, temos conseguido trabalhar em equipa e (...). A calendarização de actividades, os programas horários, as acções de formação, entre outras funções, são da competência do DT mas tem sido o trabalho feito em articulação com o PD.” (UT 93 Entass6).

## AD 7

A AD 7 revelou dispor de uma estrutura técnica muito pouco clara e ambígua. Em vários momentos das observações que efectuámos, encontrámos a palavra Departamento Técnico<sup>159</sup> mas o próprio PD explicou-nos que o que existiu, foi a realização de reuniões de técnicos dos clubes com os elementos da Direcção: PD, VP e Tesoureiro<sup>160</sup>. Pelas

---

<sup>156</sup> UT 510 e 514 Obsas6.

<sup>157</sup> UT 747-752 Obsass6.

<sup>158</sup> UT 760 Obsass6.

<sup>159</sup> UT 9, 26, 132 e 223 Obsass7.

<sup>160</sup> UT 260 obsass7.



informações apuradas a partir da análise e redução das informações das observações de reuniões de Direcção, constatámos a existência de reuniões entre os técnicos dos clubes e o VP da Direcção, elemento que acumulava as funções de responsável técnico de um clube e também de DT da AD. Através da anexo E46 - unidade de apoio técnica AD 7, verificámos que o papel do Departamento Técnico no apoio à direcção se resumiu essencialmente à análise de pedidos dos técnicos dos clubes para que determinados atletas fossem inscritos nas participações nacionais ou no PAPEP, a fim de beneficiarem do apoio das passagens aéreas proporcionados pelo IDRAM e, ainda, a servir de elo entre os técnicos dos clubes e a Direcção da AD<sup>161</sup>.

O papel do Departamento Técnico pode ainda ser considerado ambíguo e de segundo plano, porque a larga maioria dos dados recolhidos nas nossas anotações revelou que a Direcção ocupava a grande maioria das suas discussões e decisões sobre questões de natureza técnica, desportiva e, sobretudo, na preparação dos provas regionais. Assim, a título demonstrativo, quase toda a reunião 4 - que durou duas horas e quinze minutos - serviu para tratar da preparação de uma prova de competição ao nível da logística e dos meios necessários à sua efectivação.

Para além deste aspecto, uma particularidade registada e confirmada pelo próprio PD<sup>162</sup>: todos os dirigentes manifestaram e assumiram responsabilidades na execução de tarefas operacionais, por exemplo, montagem de equipamento de competição e arbitragem de provas, que, supostamente, deveriam ser delegadas noutros níveis de gestão operacional<sup>163</sup>.

A ambiguidade destes dois órgãos explica-se pela circunstância do VP acumular as funções de DT da AD e, ainda, ser responsável técnico e treinador de um clube. Esta situação de acumulação de cargos pode constituir uma fonte de poder interna e externa e, por conseguinte, será retomada nas determinantes políticas da decisão.

No final da época desportiva, a AD tinha recrutado um professor de Educação Física, na qualidade de destacado. No entanto, pelas informações apuradas no encontro para esclarecimento de dúvidas<sup>164</sup>, complementadas por outras informações fora do contexto das reuniões de Direcção, o professor não tinha qualquer formação técnica na modalidade, nem tão pouco conhecimento do contexto desportivo da modalidade ao nível da RAM.

---

<sup>161</sup> Vd. especificamente UT 26, 227, 267, 269 e 464 Obsass7.

<sup>162</sup> UT 58 e 59 Entass7.

<sup>163</sup> UT 207 Obsass7.

<sup>164</sup> UT 1274 Obsass7.

Supostamente, este novo elemento seria conotado como DT (ver UT's seguintes), mas a realidade veio evidenciar que a reunião com os técnicos dos clubes continuava a ser dirigida pelo VP e, comparativamente com as épocas anteriores, não trouxe mudanças substanciais à Direcção, como, por exemplo, a integração do mesmo director nos assuntos debatidos na reunião de Direcção. Apesar de não termos tido a oportunidade de estudar o papel do Departamento Técnico, segundo a informação do PD, este técnico começou a participar nas reuniões deste departamento e na elaboração do programa do PAPEP 2<sup>165</sup>.

No decurso das observações da Direcção, notámos que houve necessidade de coleccionar e reduzir a informação no sentido de ajudar a compreender o papel deste técnico<sup>166</sup>, particularmente no que se referia à promoção da modalidade junto dos mais jovens e das escolas<sup>167</sup>, e foi nessa perspectiva que tivemos de questionar o PD sobre as funções do DT e da sua ligação com a Direcção. Da longa explicação do PD, o papel do DT enquadrava-se em três níveis:

(...) Orientação das actividades (monitor) no dia da semana que a AD assumiu dar apoio à escola da zona Oeste; dinamizar projectos de promoção da modalidade junto das escolas no sentido de gozarem de autonomia e de condições de acesso à prática da modalidade; acompanhar o trabalho dos clubes numa perspectiva “pedagógica”, ou seja, e parafraseando o PD: “acompanhar e apoiar os técnicos dos clubes, aconselhá-los nas suas actividades. Apesar de não ter formação técnica e específica na modalidade pode ajudar os técnicos dos clubes na preparação física dos atletas, no planeamento das actividades, na componente psicológica, etc.” (UT 1274 Obsass7).

Desta explicação notámos<sup>168</sup> um sentimento de insegurança, tendo ficado a impressão que havia mais qualquer coisa para esclarecer em relação ao papel do novo DT. Talvez este cuidado e insegurança fossem naturais e compreensíveis, uma vez que o referido técnico ainda estava numa fase de adaptação e de conhecimento da realidade da modalidade e da própria organização, e, consequentemente, o PD parecia não querer ser muito esclarecedor.

Não obstante o PD ter reconhecido no início das nossas observações que a AD iria precisar de um técnico com formação na gestão do desporto e no treino desportivo para poder ajudar a coordenar toda a parte técnico-desportiva<sup>169</sup>, os dados apurados durante o processo do total das observações (sete meses) não apontaram quaisquer mudanças substanciais na

---

<sup>165</sup> UT 1274 Obsass7.

<sup>166</sup> UT 1251 Obsass7.

<sup>167</sup> UT 1261 e 1266 Obsass7.

<sup>168</sup> UT 1275 Obsass7.

<sup>169</sup> UT 76 Obsass7.

gestão racional dos recursos humanos da estrutura técnica e directiva. Esta ilação resulta dos dados registados e interpretados anteriormente e dos que se encontram no anexo F27 - unidade de apoio técnico e gestão de recursos. No final do processo de recolha da informação, os dados mereceram a seguinte reflexão crítica do observador sobre a orgânica da Direcção:

Como pode um PD ser eficiente e organizado se abarca tanta informação e não estrutura o problema em níveis de gestão? Pareceu-nos legítimo defender que os assuntos do foro técnico fossem separados dos assuntos do foro estratégico e financeiro. O PD, e a Direcção em geral, perdem imenso tempo na análise de assuntos e problemas do foro competitivo e operacional, renegando para segundo plano as questões de desenvolvimento da modalidade. (UT 1250 Obsass7).

## AD 10

Conforme foi apontado no número anterior, o PD da AD 10 foi o elemento que dirigiu o Departamento ou Conselho Técnico. Este órgão, de natureza consultiva, era constituído por treze técnicos, todos eles convidados pela Direcção de acordo com o artigo 27º do regulamento interno da mesma AD. A análise e interpretação do relatório que nos descreve o papel desta unidade no apoio às decisões da Direcção<sup>170</sup> permite-nos destacar o poder que o órgão detinha na escolha de atletas e técnicos, tendo em vista a participação nas competições em representação da selecção da RAM e que estão sob a responsabilidade da AD, ainda que estas opções tivessem de ter o aval da Direcção<sup>171</sup>. Segundo os dados apurados das intervenções do PD durante as reuniões observadas<sup>172</sup>, verificámos que esta AD reconhecia e valorizava a opinião dos treinadores e técnicos dos clubes nas seguintes questões: critérios de escolha de atletas, tendo em vista a participação nas competições referidas; escolha de técnicos para orientar a selecção da RAM; inclusão de atletas no centro de treino de alto rendimento; apreciação crítica sobre as competições organizadas pela AD, entre outros aspectos do foro técnico e competitivo.

Na própria entrevista efectuada ao PD pudemos confirmar o poder do Departamento Técnico nas decisões da AD:

“Embora sendo um órgão consultivo digamos que 99,9% das vezes tentamos dar voz activa ao gabinete técnico. E porque é tão importante? Estamos a falar de pessoas que trabalham ao mesmo tempo em diferentes clubes, seria um desperdício não recolher tudo aquilo que eles têm para dizer. Esta colaboração tem sido uma das razões do nosso sucesso, desde o início dos anos 90 foi um instrumento útil para o desenvolvimento da modalidade. Tem servido para a discussão de assuntos importantes para a modalidade e é, sem dúvida, uma forma de pacificar o ambiente e

---

<sup>170</sup> Anexo E47 - unidade de apoio técnica AD10.

<sup>171</sup> UT 190 e 255 Obsass10.

<sup>172</sup> UT 455, 518, 522, 576, 665 e 700 Obsass10.

algumas quezilas que possam existir entre os treinadores dos clubes. É o lugar próprio para se discutirem assuntos, e quando resolvidos no gabinete técnico, previnem-se situações indelicadas no futuro.” (UT 53 Entass10).

Estes resultados foram ainda corroborados nas reuniões do mesmo órgão em que se constatou um estilo de liderança do processo de discussão - da responsabilidade do PD - bastante democrático e aberto ao contributo de todos os participantes. Na consulta que fizemos ao anexo E30 - modelo de decisão por unanimidade AD10, conferimos que a dimensão consensual da tomada de decisão predominou, tendo havido oito decisões do Departamento Técnico por unanimidade<sup>173</sup>, enquanto que em relação ao processo de decisão por votação houve apenas três decisões por maioria de votos<sup>174</sup>. Foi ainda evidente que o PD só utilizou o processo de votação quando não conseguiu chegar a uma posição consensual entre todos os técnicos, conforme se confirma através da seguinte nota de registo:

(...). Houve uma participação construtiva dos vários técnicos no sentido de justificarem a opção desta ou daquela atleta, mas acabaram por não chegar a consenso. O PD seguiu então a estratégia de consultar um técnico de cada vez, em relação à melhor escolha entre as três atletas que tinham maiores dúvidas, e o resultado final acabou por ser um empate. Foi o VP, que inicialmente se tinha absterido, que acabou por ter voto de desempate. (UT 340 Obsass10).

Não encontrámos quaisquer processos de decisão baseados no modelo autocrático ou consultivo, quer no seio das reuniões de Direcção, quer no seio do Departamento Técnico. O mesmo aconteceu para a tomada de decisão bilateral (entendimento entre dois ou mais elementos) na relação com os técnicos dos clubes. Contudo, se tivermos em linha de conta o papel que os dirigentes PD e VP revelaram no controlo da informação e dos dossiers mais importantes para a AD, muitas das decisões foram baseadas no completo entendimento que estes dirigentes conseguem manifestar em reunião de deliberação<sup>175</sup>. Esta aliança entre os dois dirigentes pode constituir *de per se* uma dimensão relevante na tomada de decisão, conforme veremos mais adiante nas fontes de poder interna. Por outro lado, apesar de ter havido alterações na estrutura técnica e directiva<sup>176</sup> - substituição de um novo técnico e a entrada de novos vogais para a Direcção - não vislumbrámos alterações substanciais no processo de decisão da AD. Segundo a informação recolhida pelos esclarecimentos do PD<sup>177</sup>, a entrada

---

<sup>173</sup> Vd. especificamente UT 338, 550, 575, 577, 584-587, 667, 677 e 698 Obsass10.

<sup>174</sup> UT 340, 687 e 695 Obsass10.

<sup>175</sup> Vd. anexo E29 - modelo de decisão biltaral D10.

<sup>176</sup> UT 521, 522, 755 e 756, Obsass10; anexo F27 - unidade de apoio técnica e gestão de recursos humanos.

<sup>177</sup> UT 755 Obsass10.

nos novos directores serviu para aumentar o grau de responsabilidade dos dirigentes, uma vez que já colaboravam no apoio à coordenação das competições regionais, prevendo-se assim uma maior importância nas funções de apoio e de operacionalização dos quadros competitivos e dos seus recursos materiais.

Salientamos ainda que a AD tinha aceite a introdução de um técnico estagiário no apoio à Direcção e, no mandato seguinte, viria a constituir a Direcção como vogal<sup>178</sup>. Todavia, não conseguimos apurar um contributo relevante do mesmo no processo de decisão. O mesmo se passou relativamente aos dois elementos técnicos que faziam parte do centro de treino da AD, pois, apesar de terem sido escolhidos e estarem sob o controlo da Direcção da AD<sup>179</sup>, não se verificou uma influência determinante no processo de tomada de decisão, ao contrário do contributo de alguns treinadores ou técnicos dos clubes que faziam parte do Departamento Técnico, conforme referimos anteriormente.

## **AD 11**

Conforme reportámos no número anterior, a AD 11 não dispunha de um DT que participasse directamente nas reuniões de Direcção, embora o seu gabinete tivesse dois elementos destacados em regime de tempo integral e mais um técnico colaborador do centro de formação<sup>180</sup>. A análise do anexo E48 - unidade de apoio técnica AD11 - permite-nos entender o papel do Departamento Técnico nas decisões estratégicas da AD. Primeiramente, nenhum dos elementos técnicos participou, completa ou activamente, nas reuniões de Direcção<sup>181</sup>. O papel do DT pode mesmo considerar-se passivo<sup>182</sup> e de segundo plano<sup>183</sup>, se tivermos em linha de conta que foi chamado a intervir para prestar esclarecimentos aos dirigentes da Direcção, particularmente sobre: os resultados desportivos<sup>184</sup>; os protestos e irregularidades dos clubes<sup>185</sup>; a participação dos clubes nas actividades da AD<sup>186</sup>; preparação

---

<sup>178</sup> UT 417 e 419 Obsass10.

<sup>179</sup> UT 102 e 522 Obsass10.

<sup>180</sup> UT 30 Obsass11.

<sup>181</sup> Vd. anexos E28 - intervenientes nas reuniões e F27 - unidade de apoio técnica e gestão de recursos humanos.

<sup>182</sup> UT 256 Obsass11.

<sup>183</sup> UT 283 Obsass11.

<sup>184</sup> UT 135, 327 e 352 Obsass11.

<sup>185</sup> UT 33 e 450 Obsass11.

<sup>186</sup> UT 235, 329 e 330 Obsass11.

das actividades do evento de âmbito nacional<sup>187</sup>. Embora não se tivesse notado uma permanência “obrigatória” do DT na AD - aquando das reuniões de Direcção - o PD aproveitou o facto deste elemento estar na sala dos técnicos, e chamou-o para esclarecer os elementos da Direcção sobre os assuntos referenciados anteriormente. Notou-se que, em dezoito reuniões observadas, o DT foi chamado a intervir na discussão para esclarecimento de dúvidas e opinar, pelo menos, em sete reuniões<sup>188</sup>.

Para além do fornecimento de informações de natureza técnica e desportiva, o DT recebeu indicações do PD para executar determinadas tarefas relacionadas com a gestão de instalações desportivas<sup>189</sup>, os assuntos respeitantes à preparação das actividades do evento de âmbito nacional<sup>190</sup> e transmissão aos responsáveis técnicos dos clubes de uma decisão da Direcção sobre irregularidades e atribuição de falta de comparência a uma das equipas<sup>191</sup>, conforme regulamento de competição.

Com base numa pesquisa combinada efectuada no programa de *software NUDIST N6*, associámos o cargo de DT com as funções que desempenhou na fase do processo de escolha e de apresentação de soluções para a resolução dos problemas, tendo sido apuradas apenas três contributos:

O DT foi de opinião de não repetir os jogos, até porque foram validados outros dois jogos. (UT 245 e 246 Obsass11).

(...).

O DT confirmou todas as outras informações e foi de opinião que, do ponto de vista desportivo e competitivo, quem merecia representar a RAM era o clube I. (UT 451 Obsass11).

(...)

O DT disponibilizou-se para fazer uma visita ao local e sugeriu que a entidade responsável pela nova instalação tivesse material específico e amovível, para utilizar, sempre que fosse necessário. (UT 585 Obsass11).

Tendo em conta a participação do DT, classificada como passiva e pontual, procurámos recolher mais informações sobre o seu poder de influência nos assuntos analisados e decididos em reunião de Direcção. Registamos os seguintes esclarecimentos:

Noutros anos, o DT tinha presença directa nas reuniões mas, por razões várias deixou de participar completamente. No entanto, afirmou: “uma das minhas intenções era voltar a dar-lhe essa responsabilidade no sentido de acompanhar e executar as decisões da Direcção, à semelhança de um Director ou Gestor Executivo”. Por outro lado, explicou ainda que de há dois

---

<sup>187</sup> UT 40 Obsass11.

<sup>188</sup> Vd. anexo E48 - unidade de apoio técnica AD11.

<sup>189</sup> UT 584 Obsass11.

<sup>190</sup> UT 41 Obsass11.

<sup>191</sup> UT 255 Obsass11.

anos a esta parte, a Direcção delegou no DT a responsabilidade de supervisionar o trabalho do funcionário administrativo mas que as coisas não tinham corrido bem (...) tendo confessado também algumas dificuldades de ambos, no cumprimento dos horários. (UT 284 Obsass11).

Houve, assim, um reconhecimento do PD de que o Departamento Técnico não estava a corresponder totalmente às expectativas e pretendia introduzir algumas mudanças para melhorar a gestão dos recursos. Também não ficámos completamente esclarecidos quanto ao facto de o DT não ter assento e participação activa na reunião, uma vez que muitas das questões se enquadravam no plano técnico e organizativo: preparação e balanço de provas, organização de eventos, inscrições, contactos, problemas apresentados pelos treinadores dos clubes, etc<sup>192</sup>.

Após três meses de observação, constituindo um total de dez reuniões de Direcção, realçamos um CCF do observador que elucidava o papel do Departamento Técnico (ou a falta deste) nas questões principais da AD:

Continua a não haver uma estratégia de acompanhamento dos dirigentes e, provavelmente também do Departamento Técnico, no trabalho que se faz nos clubes ao nível da formação e da qualidade técnica. Não obstante as dificuldades reconhecidas e o apoio proporcionado aos clubes que desenvolviam a formação nos escalões mais baixos, não havia ainda recolha de indicadores objectivos sobre o trabalho que os clubes vinham fazendo em termos de crescimento de atletas em cada um dos escalões, apesar de se estar a aproximar o final da época.

Do nosso ponto de vista, face às matérias que foram discutidas na reunião, havia todo o interesse em contar com a participação de um dos elementos do Departamento Técnico da AD. (UT 404 e 405 Obsass11).

Esta reflexão crítica tinha sido induzida a partir da incapacidade do PD em acompanhar e resolver os problemas imediatos que estavam a emergir numa reunião<sup>193</sup>, o que fez com que o Secretário Geral da Direcção propusesse uma divisão de tarefas entre os dirigentes e depois cada qual trataria de arranjar a sua equipa<sup>194</sup>. No entanto, esta proposta não colheu adeptos. Como alternativa, o PD alertou e recomendou que:

“Os dirigentes têm é de procurar arranjar apoios para possibilitar maiores receitas, até porque, do ponto de vista técnico, o Técnico 1 e a Técnica Joana vão resolver as questões da competição e dos equipamentos mais importantes.” (UT 394 Obsass11).

---

<sup>192</sup> UT 285 Obsass11.

<sup>193</sup> UT 392 Obsass11.

<sup>194</sup> UT 393 Obsass11.

Note-se que grande parte do tempo desta reunião foi destinado à leitura e divulgação de ofícios informativos que chegaram à AD e, também, à preparação dos assuntos relacionados com os eventos desportivos de âmbito nacional e internacional<sup>195</sup>.

Semanas depois, foi assinalado o papel do Departamento Técnico (dois técnicos destacados) numa reunião que tinha tido com o PD para a análise e elaboração da proposta de plano de actividades para o quadriénio em curso<sup>196</sup>, a fim de ser apresentado em Direcção e posteriormente em Assembleia-geral. Fruto das informações fornecidas pelo PD em reunião de Direcção<sup>197</sup>, o plano de actividades previa algumas alterações, nomeadamente: na melhoria da preparação das selecções regionais, tendo em vista uma melhor representação nos Jogos das Ilhas e na criação de um centro de formação que “integrasse” atletas do desporto escolar e outros potenciais praticantes, com encontros de periodicidade quinzenal ou mensal e distribuídos por certas zonas da RAM<sup>198</sup>. Durante a observação da reunião em que foi notado o papel dos elementos técnicos na elaboração do plano de actividades, emergiu a seguinte reflexão: porque é que o PD não promoveu a participação dos técnicos numa reunião com a Direcção, com o objectivo de analisar e discutir as principais actividades do plano de actividades?<sup>199</sup>. Esta questão viria a ser retomada através do CCF na reunião de direcção 17:

Pela quantidade de documentos e ofícios para analisar e, sobretudo, pelos conteúdos que alguns dos assuntos envolviam, pareceu-nos recomendável haver um contributo de um técnico ou DT da AD no sentido de auxiliar os dirigentes na tomada de decisão.

Em alternativa à participação do DT, o enquadramento de um director executivo seria importante para filtrar e ordenar todo o trabalho da Direcção. Registamos a inexistência de uma preparação prévia dos dossiers e da classificação ou ordenação das matérias mais urgentes e importantes, tendo levado a que algumas matérias fossem tratadas com ligeireza e superficialidade. Esta reflexão crítica afigura-se mais pertinente, se tivermos em linha de conta que todos os dirigentes são voluntários e têm pouco tempo disponível para desempenharem um papel mais regular e activo no dia-a-dia da AD. (UT 705 e 706 Obsass11).

Na mesma perspectiva, a ausência do referido técnico<sup>200</sup> impediu que uma decisão sobre a utilização das instalações desportivas para uma actividade competitiva tivesse sido conclusiva e delineada, reforçando o papel deste elemento na execução e acompanhamento das decisões da Direcção.

---

<sup>195</sup> UT 406 Obsass11.

<sup>196</sup> UT 652 Obsass11.

<sup>197</sup> UT 663 Obsass11.

<sup>198</sup> Vd. UT 722 Obsass11 quando foi novamente apresentado em reunião de Assembleia-geral.

<sup>199</sup> UT 674 Obsass11.

<sup>200</sup> UT 581 Obsass11.



A relevância do DT ou de um director executivo na tomada de decisão, que emergiu da inferição dos dados e das reflexões críticas do observador, veio também a ser reconhecida pelo próprio PD, quer através da entrevista quando afirmou concordar com a criação de um gestor ou dirigente profissional na AD<sup>201</sup>, quer no início da época 2004/2005, numa Assembleia-geral, quando explicou a alteração que tinha sido feita no quadro da AD:

(...) “Criámos a figura do gestor executivo para resolver o dia-a-dia da AD e para levar os principais problemas a reunião de Direcção. As competências que são do gestor executivo ele resolve-as, as que são necessárias ir a reunião de Direcção, assim acontecerá, evita-se uma sobrecarga dos trabalhos sobre a Direcção e os assuntos são resolvidos com maior celeridade (...). O gestor executivo é o técnico 1 do Departamento Técnico), que passa, assim, a colaborar mais próximo da Direcção, participando nas reuniões desta. Ele tem o know how da modalidade, conhece os problemas da AD e pode ajudar nos assuntos da Direcção.” (UT 724 Obsass11).

Todavia, a introdução de um cargo de gestão executiva pode não representar necessariamente um maior poder de influência na tomada de decisão da Direcção da AD. Nós tivemos necessidade de procurar recolher mais alguns dados que clarificassem o papel deste cargo na relação com o Departamento Técnico e Direcção, razão pela qual colocámos algumas questões e registámos os esclarecimentos do PD:

“O gestor executivo não participa nas reuniões de Direcção. Ele prepara os assuntos, elabora os tópicos e envia toda a documentação para ser analisada em sessão de Direcção. Os problemas são discutidos entre os elementos da Direcção.” (UT 789 Obsass11).

Antes desta pergunta, tínhamos colocado esta outra: o gestor executivo assumia ou não a responsabilidade da tomada de decisão sobre determinadas questões?

O PD respondeu: “não, quer dizer (.), em princípio não tem competência para tomar decisões sozinho. Em determinados momentos em que seja necessário assumir essa responsabilidade ele pode entrar em contacto com um elemento da Direcção que esteja mais ligado à natureza do problema e assim receber uma autorização ou uma recomendação.” (UT 788 Obsass11).

Na sessão que tivemos para esclarecer algumas dúvidas confirmámos ainda que o gestor executivo - que era o anterior técnico1 do Departamento Técnico - acumulava as funções de DT mas tinha deixado de ser treinador de um clube<sup>202</sup>.

Perante este contexto, e se tivermos em linha de conta que os principais problemas da AD se prendiam com questões ligadas à competição regional e à falta de praticantes nos clubes com escalões de formação, bem como às várias solicitações a que o DT foi sujeito,

---

<sup>201</sup> UT 121 Entass11.

<sup>202</sup> UT 791 e 792 Obsass11.

seria pertinente e recomendável que o novo gestor executivo participasse nas reuniões de Direcção, ou que pelo menos tivesse uma intervenção mais activa nos problemas da organização e, consequentemente, na tomada de decisão estratégica. Por outro lado, prevendo-se um maior poder de intervenção ao nível da execução das decisões do órgão directivo, convinha ter um maior envolvimento nos processos de tomada de decisão!<sup>203</sup>

### 1.2.2 Serviços administrativos

Será que os serviços administrativos têm algum papel de apoio ou de influência nas reuniões de Direcção?

Exceptuando a AD 1, a participação e influência directa dos funcionários administrativos nas reuniões e deliberações da Direcção foi praticamente nula. Apenas na AD 1 encontrámos uma participação directa e presencial nas reuniões da Direcção com um total de 24 UT's codificadas, enquanto a AD 7 e a AD 11<sup>204</sup> tiveram dois contributos indirectos, isto é, por via da apresentação de relatório escrito.

Na AD 1, o papel do funcionário administrativo (principal - identificado pelo 1) nas reuniões de Direcção, embora fosse muito ténue, situou-se essencialmente nos seguintes domínios:

- a) recepção e registo das inscrições de atletas e equipas, incluindo registo dos atletas na federação através do processo *online*<sup>205</sup>;
- b) informações relacionados com o controlo das dívidas, receitas, facturação e pagamentos, não assumiu, no entanto, o poder de decisão sobre estas matérias<sup>206</sup>;
- c) redacção e actualização do site da AD na internet, incluindo os comunicados *online*<sup>207</sup>;
- d) elaboração de cartaz alusivo às actividades da AD<sup>208</sup>;
- e) processamento de dados para a emissão das passagens aéreas<sup>209</sup>.

Geralmente, a participação mais relevante do funcionário ocorreu no final da reunião de Direcção quando se abordavam as questões de saldos de conta, receitas e despesas a

---

<sup>203</sup> RO, UT 790 Obsass11.

<sup>204</sup> UT 1218 Obsass7 e UT 603 Obsass7, respectivamente.

<sup>205</sup> UT 212, 236, 247 e 265 Obsass1.

<sup>206</sup> UT 67, 118, 131, 228, 448, 459, 554, 556, 562, 574, 576 e 851 Obsass1.

<sup>207</sup> UT 101, 248, 444 e 734 Obsass1.

<sup>208</sup> UT 818 e 820 Obsass1.

<sup>209</sup> UT 795 Obsass1.

efectuar<sup>210</sup>. Por outro lado, pudemos ainda constatar, através da consulta exhaustiva do relatório unidade de apoio administrativo da AD 1 que consta em anexo, a importância que este funcionário manifestou no que respeita à execução de tarefas operacionais e de comunicação com as organizações exteriores, particularmente no que se reporta aos comunicados a enviar aos clubes, à gestão das informações *online* e ainda no controlo das dívidas e receitas da organização. Enaltecemos, assim, a delegação e confiança do PD no funcionário administrativo 1, em domínios que não encontramos em nenhuma das outras AD's. Esta confiança e delegação de competências poderá ter interpretação no facto de o mesmo funcionário ter denotado determinadas qualidades e capacidades no domínio das tecnologias da informação e na parte financeira da AD e, por outro lado, estabelecer uma estreita ligação com o PD<sup>211</sup>.

Na mesma AD, o funcionário administrativo 2 desempenhava as funções de árbitro e detinha um papel importante na relação com o Conselho de Arbitragem e na nomeação dos árbitros da competição regional<sup>212</sup>. Esta informação será retomada mais adiante, aquando da análise da acumulação de cargos nas AD's e na relevância que as direcções atribuem ao papel dos árbitros nas competições desportivas.

Nas restantes AD's, a ausência do funcionário administrativo no processo de decisão foi a nota dominante, com maior destaque para o facto de a maior AD, curiosamente a que detinha dois profissionais destacados, dispor de quatro administrativos e nenhum participar nas reuniões de Direcção.

De um ponto de vista crítico, a ausência e contributo directo dos funcionários administrativos pode ser analisada segundo duas perspectivas. Primeiramente, pareceu-nos que a participação de, pelo menos, um administrativo nas reuniões de Direcção (desde que dominasse as informações relevantes para a discussão), poderia ser de grande utilidade e pertinência para a gestão da AD, na medida em que muitos dos problemas e assuntos analisados estiveram associados à actividade regular e administrativa da AD, especialmente no que se refere aos contactos com os clubes, treinadores, árbitros e ainda os processos de inscrições. A situação encontrada na AD 1, em que foi notório o aproveitamento das potencialidades e habilidades de um administrativo, pode servir de referência para uma maior eficiência na gestão dos recursos da organização, nomeadamente na gestão da informação, no

---

<sup>210</sup> Vd. anexo F18 - papel do funcionário administrativo na Direcção da AD1.

<sup>211</sup> Ibid.

<sup>212</sup> UT 669 e 670 Obsass1.

controlo do processo de inscrições e taxas, na dinamização da página *web*, no processo dos comunicados e no controlo de dívidas e pagamentos. Esta recomendação afigura-se mais pertinente se tivermos em linha de conta que a generalidade dos dirigentes estudados são voluntários e não têm o tempo suficiente para assumir o controlo de diversas tarefas administrativas e operacionais, conforme veremos mais adiante nas dimensões culturais do dirigente benévolo e na estruturação do processo de tomada de decisão.

Numa segunda perspectiva, o papel do funcionário administrativo pode ainda ser reforçado, se lhe forem delegadas maiores responsabilidades nos dossiers que são analisados nas reuniões. Mais do que fornecer elementos e informações para serem analisados em reunião, a filtragem de informação, a recolha de dados complementares ou a classificação dos dados, bem como uma maior ligação com o papel dos técnicos desportivos que trabalham na AD, poderão ser aspectos a ponderar. No decurso do relatório do estudo, teremos oportunidade de retomar a estrutura e eficiência dos recursos humanos das AD's.

### **1.2.3 Conselho de Arbitragem**

Na análise da documentação que regula a estrutura das AD's pudemos apurar que o Conselho Regional de Arbitragem era um órgão que fazia parte de todas as AD's e tinha por competência a coordenação e administração da actividade da arbitragem regional, para além de tratar da aprovação das normas reguladoras deste cargo e ainda programar as acções de formação dos árbitros e juízes de provas. Contudo, se fizermos uma leitura mais pormenorizada ao anexo B5 - órgãos sociais e membros, nomeadamente quanto aos elementos que constituem esta unidade e a forma de escolha e de (in)dependência (eleição ou nomeação), verificamos que existem algumas particularidades a considerar. Assim, no caso da AD 1, metade deste órgão (dois vogais) são escolhidos de entre os árbitros enquanto que o Presidente e o outro vogal são indicados nas listas candidatas à eleição do respectivo órgão social. Já na AD 7, este órgão goza de um maior poder de independência em relação à Direcção, na medida em que todos os árbitros credenciados pela respectiva federação fazem parte do órgão e o Presidente é eleito de entre os seus elementos constituintes. Por seu lado, na AD 10, esta unidade é constituída por quatro membros, sendo todos nomeados pela Direcção da AD. Nas AD's 4, 6 e 11 não foi encontrado, nem nos estatutos nem no regulamento interno, o modo de constituição do órgão da arbitragem, subentendendo-se que são órgãos eleitos em Assembleia-geral, tal como os restantes corpos sociais.

Segundo a análise efectuada através das notas de observação fornecidas pelo anexo E41 - unidade de apoio Conselho de Arbitragem, conseguimos apurar a elevada importância que os assuntos da arbitragem mereceram nas questões da Direcção. Em geral, os dirigentes

da Direcção demonstraram muita atenção e interesse sobre a arbitragem, tomando as diligências necessárias para que as competições funcionassem dentro da normalidade. Exceptuando a AD 4, confirmou-se a independência do órgão de arbitragem na escolha (convocatória) dos árbitros<sup>213</sup>, mas foi também evidente a dependência deste órgão e dos próprios árbitros, em relação aos pagamentos de prémios, aos apoios logísticos para o exercício das funções de arbitragem e ainda aos apoios para a frequência das acções de formação e deslocação. O caso excepcional da AD 4 tem explicação no facto de haver um elemento da Direcção que fazia a ligação com este órgão<sup>214</sup> e ter poder de convocar a reunião de árbitros<sup>215</sup>, para além de a maioria dos juízes serem também técnicos, como veremos mais adiante.

Na totalidade das AD's estudadas a isenção do Conselho de Arbitragem pode ser alvitrada, se tivermos em linha de conta que muitos dos dirigentes da Direcção e outros elementos aliados a este órgão são também juízes ou árbitros, constituindo uma fonte de influência relevante, conforme veremos mais adiante.

Retomando a análise e discussão por AD, constatou-se que na AD 7, curiosamente a que detinha maior nível de independência em relação à Direcção<sup>216</sup>, os problemas relacionados com a arbitragem assumiram uma relevância maior nas questões da Direcção, na medida em que foram evidentes alguns conflitos<sup>217</sup>, reforçados pela ausência de comunicação entre os árbitros e dirigentes no âmbito da coordenação das provas regionais<sup>218</sup>. Embora o Conselho de Arbitragem tivesse poder e autonomia decisional para convocar os árbitros<sup>219</sup>, o desempenho das suas funções e os prémios de arbitragem estavam dependentes do aval da Direcção da AD e, várias vezes, foram as discordâncias em relação ao número de árbitros para as provas e ainda aos critérios que foram tomados pelo Conselho de Arbitragem no processo de convocatória<sup>220</sup>.

O clima de crispação entre estes dois órgãos poderá também ser interpretado pelas dificuldades que a AD tinha no cumprimento dos pagamentos dos prémios dos árbitros.

---

<sup>213</sup> UT 664 e 669 Obsass1; UT 669 e 672 Obsass6; UT 104, 105, 193, 556 e 558 Obsass7; UT 297 e 312 Obsass10; UT 197 e 427 Obsass11.

<sup>214</sup> UT 213 e 214 Obsass4.

<sup>215</sup> UT 79 Obsass4.

<sup>216</sup> Ilacção retirada a partir da análise das competências e da autonomia constantes nos estatutos da AD.

<sup>217</sup> UT 104, 105, 342, 408, 538 e 539 Obsass7.

<sup>218</sup> UT 140, 526 e 527 Obsass7.

<sup>219</sup> UT 193 Obsass7.

<sup>220</sup> UT 105, 140, 192, 408, 556 e 560 Obsass7.

Segundo os dados apurados numa sessão<sup>221</sup>, em Julho de 2004, havia uma dívida para com os árbitros referentes à época de 2001 e que alcançava um valor superior a alguns milhares de euros, pese embora o esforço que a AD tinha feito para contenção de despesas<sup>222</sup>, de forma a equilibrar as contas que provinham dos anos anteriores. Finalmente, as dificuldades no relacionamento entre estes dois órgãos puderam ser confirmadas no balanço final da época, quando o PD reconhecia a necessidade de haver uma maior comunicação entre ambos os responsáveis especialmente na realização das provas regionais<sup>223</sup>.

Adicionamos ainda dois dados que nos parecem oportunos para percebermos a importância das questões da arbitragem na tomada de decisão da Direcção da AD: todos os elementos da Direcção (cinco) estavam habilitados ao cargo de árbitro regional e o PD tinha escolhido para completar o órgão directivo - neste novo mandato - dois vogais que também eram árbitros no activo e que faziam parte do Conselho de Arbitragem (tal como os restantes elementos da Direcção pelo facto de serem árbitros).

No caso da AD 6, encontrámos uma situação curiosa e particular: dos seis dirigentes da Direcção, cinco eram juízes no activo, sendo que um deles fazia parte do Conselho de Arbitragem. Este órgão, embora dependesse financeiramente de uma verba proporcionada pela Direcção da AD, detinha o poder de escolha sobre o número de juízes por prova<sup>224</sup> e, inclusive, foi-lhe reconhecido, pelo próprio PD, alguma autonomia nas questões financeiras:

“Os regulamentos dizem que o Conselho de Arbitragem não dispõe de autonomia financeira, mas na prática, a Direcção confia e permite autonomia total ao Conselho de Arbitragem. São pessoas que são nossas amigas desde há muitos anos, discutimos quando há que discutir, trabalhamos em estreita colaboração sempre que necessário. Eu fiz o meu percurso à frente dos juízes na altura da ADM e sei muito bem o que é estar subjugado a directores que muitas vezes não assumem responsabilidades nenhuma para a modalidade. Nessa altura, passei por situações em que os dirigentes queriam falsear resultados e essa foi uma das razões que levaram mais tarde a excluir determinadas pessoas da modalidade. Na altura, havia pressões sobre os juízes mas actualmente temos uma relação de confiança e de autonomia no Conselho de Arbitragem. Até a nível do financiamento, o Conselho dispõe de uma conta própria e nós transferimos os valores para poderem funcionar.” (UT 118 Entass6).

Na AD 1, a importância das questões da arbitragem foi comprovada pela responsabilidade que um dos funcionários administrativos da A (e também árbitro de

---

<sup>221</sup> UT 408 Obsass7.

<sup>222</sup> Vd. anexo E24 - gestão racional dos recursos financeiros - despesas AD7.

<sup>223</sup> UT 1109 e 1110 Obsass7.

<sup>224</sup> UT 675 e 676 Obsass6.

categoria nacional) detinha, na nomeação e comunicação com os árbitros<sup>225</sup>. O facto de ser um profissional de tempo inteiro da AD, de estar familiarizado com o cargo e com o meio da arbitragem regional e nacional, acrescentava-lhe uma maior autoridade, poder este que lhe foi reconhecido pela própria Direcção da AD quando solicitou a sua saída.

No caso da AD 4, o papel do árbitro ou do juiz tem um poder muito importante que decorre da natureza das variantes da modalidade desportiva e do grau de exigência na avaliação da prestação dos atletas. Não se trata apenas de uma questão de cumprimento das regras mas, sobretudo, de avaliação ou medição da precisão da performance, segundo determinados domínios, conforme nos explicou o PD na entrevista<sup>226</sup>. Por isso, embora não tivéssemos notado interferências ou influências directas do Conselho de Arbitragem nas decisões da AD, as questões que diziam respeito aos árbitros (número de juízes por provas, deslocações, acções de formação, etc.) foram analisadas com alguma sensibilidade e apreço pelos dirigentes associativos. Esta valorização decorreu da importância atribuída ao papel do juiz nas provas e que pode ser comprovada pelas notas descritivas das reuniões de Direcção<sup>227</sup> e pela explicação do PD sobre o porquê da acumulação de dois cargos: técnico e juiz na mesma modalidade e prova<sup>228</sup>. O problema da acumulação de cargos será retomado aquando das fontes de poder externa.

Dado o Conselho de Arbitragem da AD 10 ser um órgão totalmente nomeado pela AD, tal como o Departamento Técnico, esperávamos que houvesse um maior nível de independência. No que respeita à nomeação dos árbitros para as provas, confirmámos essa independência, mas também foi evidente que o vogal da Direcção acumulava a função de membro no Conselho de Arbitragem e funcionava como elemento de ligação entre os dois órgãos<sup>229</sup>. Confrontado com a questão desta acumulação, o PD justificou com a seguinte resposta:

“No que respeita ao elemento da Direcção que pertence ao Conselho de Arbitragem, deve-se a uma maior interligação e comunicação entre a filosofia de trabalho da Direcção da AD e os seus órgãos consultivos.” (UT 51 Entass10).

---

<sup>225</sup> UT 664 e 669 Obsass1.

<sup>226</sup> UT 73 Entass4.

<sup>227</sup> UT 106, 111 e 214 Obsass4.

<sup>228</sup> UT 71, 73, 80, 81, 82 e 85 Entass4.

<sup>229</sup> UT 36, 47, 193, 296 e 312 Obsass10.

Por último, na AD 11, o responsável pelo Conselho de Arbitragem pareceu ser um elemento da confiança do PD e foi chamado a intervir em alguns momentos da reunião da Direcção para prestar alguns esclarecimentos<sup>230</sup> e forneceu elementos em relatório sobre a actividades dos árbitros nas provas, servindo de elemento de suporte à decisão<sup>231</sup>. A confiança da Direcção por este dirigente foi ainda inferida pelo simples facto de o mesmo permanecer na AD ao mesmo tempo que se realizavam as reuniões, atendendo a que até se realizavam em horário adiantado, e ainda a que este elemento acumulava a função de gestor do site da AD<sup>232</sup>, incluindo animação e actualização das informações.

Segundo uma análise global e sumária, não obstante o órgão que regula a arbitragem gozar de relativa independência no que respeita à nomeação dos árbitros, o interesse da Direcção em dispor de representantes no Conselho de Arbitragem, foi prática corrente em todas as AD's. A comprovar esta ilação, estão as dimensões da acumulação do cargo de dirigente associativo e de árbitro, uma vez que em trinta e seis dirigentes no “activo”<sup>233</sup>, catorze acumulavam estas funções.

#### **1.2.4 Conselho jurisdicional ou disciplinar**

À luz dos estatutos e regulamento interno das AD's, as competências dos órgãos jurisdicional e/ou disciplinar constituem aspectos a ter em conta no processo de tomada de decisão da AD, particularmente no que se refere ao conteúdo técnico e jurídico, que regulam as actividades da organização e às questões disciplinares e de protestos relacionados com a modalidade desportiva. Neste sentido, as AD's 4, 6 e 11, integram os órgãos jurisdicional e disciplinar, cuja estrutura e competências são praticamente idênticas entre as três organizações. No que respeita ao Conselho Jurisdicional, o responsável máximo (Presidente) tem de ser uma pessoa licenciada em Direito detendo um poder importante nas questões relacionadas com recursos das decisões disciplinares e protestos - que são tomados em primeira instância - ao nível do Conselho de Disciplina. O Conselho Jurisdicional tem ainda a responsabilidade na emissão de pareceres sobre os assuntos relacionados com alteração de regulamentos, estatutos e outros normativos aplicados à modalidade desportiva.

---

<sup>230</sup> UT 197 e 198 Obsass11.

<sup>231</sup> UT 427 Obsass11.

<sup>232</sup> UT 14 e 577 obsass11.

<sup>233</sup> O significado de dirigente activo, neste contexto, representa o dirigente que participou em duas ou mais reuniões de Direcção da sua AD tendo em conta que havia dirigentes que praticamente nunca desempenharam as suas funções.



Por outro lado, segundo a análise efectuada às notas das observações das reuniões de Direcção, o contributo destes órgãos foi irrelevante para a tomada de decisão estratégica das AD's em estudo. Esta ilação resultou, objectivamente, da ocorrência de seis casos em que tiveram a colaboração destes órgãos, num total de trinta e sete UT's codificadas na categoria Conselho Jurisdicional e/ou Disciplinar, respeitantes às AD's 1, 4 e 11, perfazendo uma percentagem insignificante de 0,57%. Do ponto de vista do conteúdo destas unidades<sup>234</sup>, pudemos inferir que a influência destes órgãos nas decisões da Direcção se aplicaram ao nível: da emissão de pareceres e de deliberações punitivas sobre infracções e protestos respeitantes a irregularidades nas inscrições<sup>235</sup>; da instauração de processos disciplinares<sup>236</sup> e, finalmente, da interpretação dos normativos que regem a actividade da AD, não só os estatutos e regulamentos, como também toda a legislação a que está sujeita a AD<sup>237</sup>, confirmando-se, assim, as competências consagradas nos documentos que regem a actividade dos corpos sociais em análise. Do ponto de vista da articulação do papel destes órgãos com as competências da Direcção em matéria disciplinar, cabe aos elementos da Direcção apreciar e deliberar (estatutos das AD's 1 e 10) ou fazer cumprir os estatutos e regulamentos e as deliberações tomadas pelos órgãos sociais (estatutos das AD's 1, 4 e 6).

### 1.2.5 Conselho Fiscal

De acordo com a análise dos estatutos que regulam a actividade das AD's, o Conselho Fiscal tem o dever de verificar os documentos e registos de contas e, ainda, emitir parecer sobre o orçamento, o balanço e a prestação de contas, frequentemente designado - relatório e contas - da AD. Este documento que reporta as actividades da AD é acompanhado de um anexo com o balanço das contas e ainda de um parecer do Conselho Fiscal, que, segundo os procedimentos definidos nos estatutos, é apresentado pela Direcção em Assembleia-geral a fim de ser discutido e aprovado pelos respectivos sócios.

Pela análise aos registos das observações das reuniões de Direcção e da Assembleia-geral, não conseguimos apurar resultados substanciais que evidenciassem uma participação ou contributo directo deste órgão para as decisões da Direcção, especialmente no que respeita à verificação regular dos registos de contas das AD's. A consulta que fizemos ao anexo E43 -

---

<sup>234</sup> Vd. anexo E44 - unidade de apoio jurídica ou disciplinar.

<sup>235</sup> UT 58 e 86 Obsass1.

<sup>236</sup> UT 34, 428, 430 e 612 Obsass11, UT 270, 283-285, 714-176 Obsass4.

<sup>237</sup> UT 154, 155, 178, 893 e 894 Obsass4.

unidade de apoio Conselho Fiscal, bem como ao anexo E28 - intervenientes nas reuniões de Direcção, mostrou-nos que a participação deste órgão na ligação directa com a Direcção da AD foi, praticamente, inexistente. O resultado mais importante que emergiu a partir das notas de observação foi o contributo do Conselho Fiscal na emissão do parecer do relatório e contas para ser apreciado e votado em Assembleia-geral<sup>238</sup>. Mesmo em relação a este aspecto, tendo em conta a ausência de intervenções dos dirigentes - em reunião de Direcção e sobre este assunto - ficámos com a impressão de que este tipo de documentação não era analisada, com a devida atenção e detalhe. Não obstante as questões de natureza financeira não fazerem parte dos objectivos ou das questões do nosso estudo, notámos alguma sensibilidade e inquietação dos dirigentes sobre esta matéria, merecendo por isso as nossas dúvidas, particularmente nas AD's 4 e 6<sup>239</sup>.

Ressaltou também a preocupação da Direcção em dispor do relatório pronto e aprovado a fim de ser enviado ao IDRAM<sup>240</sup>, considerando que esta era uma exigência da APR, tendo em conta o apoio financeiro que prestavam ao nível das subvenções públicas ordinárias, conforme vimos na fase iii do estudo.

De salientar que o relatório de contas integra um conjunto de anexos contabilísticos que são da responsabilidade dos técnicos oficiais de contabilidade ou de uma empresa de prestação de serviços nesta área, a quem a AD solicita os seus préstimos. Neste contexto, o parecer do Conselho Fiscal e todo o relatório de actividades está dependente do fornecimento deste serviço específico. A título de exemplo, a situação mais flagrante foi a da AD 6 (que se arrastou por largas semanas e que poderia ter comprometido a aprovação do relatório e contas dentro dos prazos estabelecidos), conforme se pode comprovar pela seguinte nota de observação:

O assunto que fez parte do início dos trabalhos foi o relatório e contas da AD, tendo o PD feito o ponto da situação face à última reunião. Explicou que deu indicações para o funcionário da AD contactar directamente a empresa, manifestando a insatisfação da AD, e também, para estabelecer um prazo limite até o dia (...) de Maio, caso contrário, iriam prescindir dos serviços da empresa (...). Posteriormente, a empresa contactou a AD e assegurou que até hoje o relatório de contas seria entregue, situação que até à hora da reunião, não tinha chegado nenhum documento ou informação. (UT 226 Obsass6).

---

<sup>238</sup> UT 91 Obsass4 ; UT 85 Obsass6 ; UT 48 Obsass7 ; UT 153 e 351 Obsass11.

<sup>239</sup> UT 922 Obsass4; 416 Obsass6.

<sup>240</sup> UT 94 Obsass10; UT 313 e 413 Obsass4.

### 1.2.6 Colaboradores da associação desportiva

Ao contrário das restantes unidades de apoio à Direcção, a categoria denominada colaboradores não consta, explicitamente, nos estatutos e regulamentos internos. Foi uma figura que denominámos através de um processo *a posteriori* e que serviu para enquadrar todo o tipo de colaborador, profissional ou voluntário, na sua relação com os elementos de Direcção, exceptuando os elementos que integram as unidades que foram descritas nos pontos anteriores. Assim, nesta categoria incluímos, por exemplo, um comissário de uma federação internacional de modalidade que acompanhou e auxiliou a Direcção ao nível da preparação e organização de um evento desportivo de nível internacional que foi realizado na RAM.

De um ponto de vista global, os colaboradores que conseguimos identificar nas notas de observação não tiveram uma relevância substancial nas questões analisadas e decididas nas reuniões de Direcção<sup>241</sup>, exceptuando o caso do comissário da federação internacional<sup>242</sup>, elemento designado pela federação no sentido de acompanhar e defender os interesses definidos pela organização internacional. Conforme se confirmou em vários momentos das reuniões desta AD<sup>243</sup>, este elemento desempenhou um papel essencial de intermediação dos interesses e das directrizes impostas pela federação internacional e, por outro lado, defendeu os interesses da AD enquanto entidade responsável pela operacionalização dos recursos e meios necessários, tendo em vista a realização de um evento desportivo de alto nível competitivo. Numa reunião de trabalho entre a Direcção, os técnicos da AD e todos os colaboradores do evento, destacamos a seguinte nota de observação que ilustra o papel do comissário:

O comissário da federação internacional tomou a palavra e começou por explicar o seu papel na reunião e no evento, utilizando uma metáfora: “não sei qual é o meu clube e qual é o adversário”. Afirmou que desempenhará um duplo papel: defender os interesses da federação internacional com base nas directrizes para este tipo de evento, realizando vários relatórios de visitas às organizações e ao local, e por outro lado, ajudar a AD a perceber a dimensão internacional do evento. Realçou que o papel do comissário é: “alertar e estabelecer prazos para serem cumpridos por todos os colaboradores.” Reforçou ainda a importância das tarefas dos vários elementos presentes para o êxito do evento. (UT 540 Obsass11).

O contributo do comissário deveu-se, particularmente, a dois motivos essenciais. Em primeiro lugar, à natureza e ao nível da competição que estava em causa, pois tratava-se de uma prova do circuito mundial que seria realizada numa instalação desportiva de raiz, e por

---

<sup>241</sup> Vd. anexo E42 - unidade de apoio colaboradores.

<sup>242</sup> UT 346 e 347 Obsass11.

<sup>243</sup> UT 387, 398, 399, 513, 537, 596 e 631 Obsass11.

isso se notou uma envolvimento sistemática com os dirigentes e técnicos da AD<sup>244</sup>. O próprio PD teve o cuidado de explicar o papel do comissário em reunião de Direcção, apelidando-o de “inspector”<sup>245</sup>. O seu papel foi relevante no acompanhamento e verificação das acções que foram implementadas pelos dirigentes, técnicos e colaboradores do dito evento<sup>246</sup>, que originou a elaboração de um relatório intermédio apresentado à federação internacional. A sua importância manifestou-se também na apresentação de ideias e propostas, quando, por exemplo, sugeriu um “plano de promoção do evento” em parceria com uma agência de viagens<sup>247</sup>.

Em segundo lugar, a importância do papel do comissário da federação internacional pode ter explicação na estratégia seguida pela AD - uma estratégia clara de valorização dos eventos desportivos - opção reconhecida pelo PD e que, conforme nos referiu na entrevista, se deveu a duas razões:

“Primeiro, porque promove a modalidade, pois se não fossem os eventos, não teríamos alcançado a visibilidade e a promoção muito forte da modalidade, especialmente em termos da comunicação social. Se não fossem os eventos, provavelmente nos ressentiríamos ainda mais da falta de praticantes na modalidade. Em segundo lugar, porque os eventos desportivos passaram, desde há uns dez anos, de deficitários (traziam despesas acrescidas à AD), a ter resultados positivos e representam fontes de financiamento para o orçamento da AD (...).” (UT 154 Entess11).

Se, por um lado, pudemos comprovar através das notas de observação - dados fornecidos pelo Director Financeiro - que o evento desportivo de nível nacional deu um resultado positivo de 22000 €<sup>248</sup>, tendo-se constatado a capacidade de angariação de receitas próprias dos dirigentes, para além dos apoios indispensáveis do IDRAM e da Câmara Municipal do Funchal (CMF), por outro, temos muitas dúvidas sobre a relação que possa existir entre a projecção da modalidade (através do evento) e o número de praticantes na modalidade. Estas dúvidas foram alicerçadas nas reflexões e comentários críticos do observador sobre a ineficácia das medidas de apoio aos escalões de formação e a competição regional<sup>249</sup>, pois ao longo das últimas épocas o número de praticantes tinha tendência a diminuir, conforme verificámos no número 3.1 da fase ii. Além disso, foi notório que a

---

<sup>244</sup> UT 387, 513, 535 e 567 Obsass11.

<sup>245</sup> UT 399 Obsass11.

<sup>246</sup> UT 513, 541-548 Obsass11.

<sup>247</sup> UT 548 Obsass11.

<sup>248</sup> UT 315 Obsass11.

<sup>249</sup> UT 168, 308, 444, 717 e 799 Obsass11.

estratégia da AD esteve orientada para os eventos desportivos e para a competição desportiva nacional, cuja representação esteve a cargo dos clubes e será retomada mais adiante.

Ainda na mesma AD, e no caso do evento de nível mundial, a distribuição das tarefas pelos vários colaboradores pareceu estar relacionada com as experiências profissionais e outras capacidades específicas dos dirigentes, técnicos e colaboradores<sup>250</sup>: jornalista que colaborou na área da comunicação social e das notas de imprensa do evento<sup>251</sup>; elemento da Direcção, professor de línguas, que transcreveu parte do caderno da prova e apoiou na redacção dos ofícios para a federação internacional; elemento da Direcção, profissional ligado à área da informática e equipamentos afins, responsável pela planificação e apoio à instalação dos equipamentos de informática e internet<sup>252</sup>; ex-praticante da modalidade, que assumiu a planificação e controlo dos transportes<sup>253</sup>; médico, que esteve ligado à modalidade e à AD e prestou apoio médico<sup>254</sup>; árbitro e animador da página da AD, que ficou responsável pela gestão de toda a informação da actividade na página da AD e forneceu documentos de apoio à prova<sup>255</sup>.

Finalmente, registámos uma informação particular sobre um cargo que é regulamentado pela federação da mesma modalidade e que servia para verificar as condições de realização dos jogos de nível nacional e avaliar a equipa de arbitragem: a figura de “delegado técnico ao jogo”<sup>256</sup>. Pareceu-nos que, na maior parte das vezes, este cargo foi desempenhado por dirigentes da Direcção e outros elementos conhecedores da modalidade e das regras. Curioso foi o facto destes elementos serem nomeados pela própria Direcção, embora a sua regulamentação fosse emanada pela respectiva federação, conforme procedimentos específicos para a competição nacional<sup>257</sup>.

Outra AD que dedicou um maior destaque aos colaboradores da Direcção foi a de maior dimensão (AD 1), curiosamente a organização que teve maior número de equipas e atletas a participar regularmente na competição nacional. Por várias vezes, foi evidenciado o

---

<sup>250</sup> UT 551 Obsass11.

<sup>251</sup> UT 416 Obsass11.

<sup>252</sup> UT 629 Obsass11.

<sup>253</sup> UT 126 Obsass11.

<sup>254</sup> UT 514 Obsass11.

<sup>255</sup> UT 577 bsass11.

<sup>256</sup> UT 28 e 29 Obsass11.

<sup>257</sup> UT 693 Obsass11.

papel de “coordenador de competição”<sup>258</sup>, assumido por um grupo de cinco colaboradores operacionais da AD. Estes colaboradores desempenharam funções importantes no apoio à Direcção, na medida em que se responsabilizaram por aplicar as decisões relacionadas com a preparação da competição: montagem de equipamentos, controlo das fichas de competição, ordenação de troféu e representaram a organização no âmbito das competições realizadas no espaço regional<sup>259</sup>. De acrescentar que todos os elementos que conseguimos identificar detinham formação específica para desempenhar o cargo de árbitro, podendo assumir uma polivalência de funções, e alguns deles, após uma colaboração estreita e regular com a AD, acabariam por serem convidados para assumirem o cargo de dirigente da Direcção no último mandado<sup>260</sup>.

A opção da Direcção pelos coordenadores de competição resultou, no nosso entendimento, da importância imputada à competição nacional e internacional, estando em consonância com a estratégia delineada pela Direcção - a internacionalização dos atletas e equipas regionais e melhoria da qualidade da competição das provas sob a tutela desta organização. Isso mesmo foi aferido nas observações das reuniões de Direcção<sup>261</sup>, apoiadas pelo anexo F26 - unidade de apoio colaboradores e gestão de recursos humanos<sup>262</sup> e, posteriormente, confirmado na entrevista ao PD sobre os objectivos estratégicos mais importantes<sup>263</sup>.

A função de coordenador de competição não foi só patente nas duas anteriores AD's, pois também na AD 1 encontramos referência ao papel de colaborador de apoio à competição regional<sup>264</sup>. Estes colaboradores eram jovens atletas que apoiavam as competições dos mais jovens, montavam material, arbitravam jogos, entre outras tarefas de natureza voluntária, desportiva e operacional. Encontrámos ainda um cargo de segundo plano no apoio à selecção regional: um colaborador polivalente com capacidade para conduzir, organizar equipamentos, ajudar os técnicos e os treinos das selecções regionais<sup>265</sup>. Estes elementos de colaboração não tiveram quaisquer ligações ou participação directa/indirecta nos processos de decisão da

---

<sup>258</sup> UT 79, 130, 419 e 755 Obsass10.

<sup>259</sup> UT 759 Obsass10.

<sup>260</sup> UT 419 e 435 Obsass10.

<sup>261</sup> UT 72, 428-431, 434 e 435 Obsass10.

<sup>262</sup> Vd. particularmente UT 470-474 e 659 Obsass10.

<sup>263</sup> UT 17-19, 83-84 Entass10.

<sup>264</sup> UT 309 Obsass1.

<sup>265</sup> UT 687, 688 e 869 Obsass1.

Direcção e, ao contrário das AD's 10 e 11, o seu contributo para a competição pode ser considerado rudimentar e secundário.

Na AD 4, foi identificado um colaborador com funções muito específicas - “técnico de som” que tinha por missão montar o equipamento de som e apoiar os responsáveis da AD e dos clubes, aquando das provas e actividades<sup>266</sup>.

Na AD 6, foi identificada a colaboração de um “técnico oficial de contas” <sup>267</sup> que teve responsabilidade na parte da contabilidade (documentos de registos das contas da AD tendo em vista a redacção do relatório de gestão e contas), mas que, depois de sucessivas tentativas infrutíferas, a Direcção acabou por solicitar a colaboração a outra empresa<sup>268</sup>. O mesmo cargo de colaboração foi aferido na AD 7, tendo também acontecido atrasos na prestação dos seus serviços<sup>269</sup>. Estas dificuldades podem estar ligados à informação inferida de que, nos dois casos em análise, os dirigentes associativos recorreram a amigos ou pessoas conhecidas para solicitar esta colaboração<sup>270</sup>, provavelmente na esperança de que os honorários prestados por este tipo de serviços pudessem ser reduzidos ou adiados. Sabendo-se que se trata de um serviço independente, exercido por técnicos especializados e habilitados, poderiam ter um maior cuidado na exigência do cumprimento dos prazos ou noutros critérios de recrutamento deste tipo de trabalho.

Na AD 7, foi ainda apurado um colaborador que prestava apoio no transporte e na logística dos equipamentos dos atletas madeirenses, aquando da participação na competição nacional<sup>271</sup>. Este colaborador, embora não tivesse qualquer tipo de vínculo à AD, foi reconhecido pelo seu contributo e solidariedade prestada aos atletas e dirigentes da RAM. Finalmente, nesta AD foi evidenciada em vários momentos do processo de observação, a necessidade dos dirigentes associativos contarem com colaboradores operacionais na montagem de equipamentos, condução de instrumentos de competição e apoio às equipas de arbitragem. Embora em algumas provas tivessem tido o apoio de voluntários (atletas ou ex-atletas com algumas experiência e conhecimento da modalidade)<sup>272</sup>, notaram-se algumas lacunas e dificuldades no enquadramento de recursos humanos para a execução e preparação

---

<sup>266</sup> UT 51 e 437 Obsass4.

<sup>267</sup> UT 87, 155, 156, 159 e 202 Obsass6.

<sup>268</sup> UT 305 obsass6.

<sup>269</sup> UT 327 e 513 Obsass7.

<sup>270</sup> Vd. UT 202, 206 e 305 Obsass6, UT 513 Obsass7, respectivamente.

<sup>271</sup> UT 202 e 491 Obsass7.

<sup>272</sup> UT 388, 389 e 486 Obsass7.

das provas de âmbito regional<sup>273</sup>. Por isso mesmo, enalteçemos o facto de todos os dirigentes da Direcção assumirem diversas tarefas que, teoricamente, ultrapassariam as funções de um dirigente: montar e arrumar o equipamento de competição, transportar materiais, apoiar os árbitros, conduzir equipamentos de apoio à competição, entre outras tarefas de gestão operacional<sup>274</sup>.

## **2. Processo de tomada de decisão**

### **2.1 Programado *versus* não programado**

Uma das subquestões da investigação procurava saber se a estrutura da tomada de decisão era baseada em processos, predominantemente programados ou não programados (anexos E35 e E34), isto é, se a tomada de decisão era baseada em procedimentos e regras bem definidas, com conhecimento prévio dos assuntos analisados, e se a estrutura do processo estava, ou não, ordenada por fases. Considerando os dados apurados nos números anteriores - que explicaram os papéis da estrutura directiva, técnica e administrativa da AD - afigurou-se-nos pertinente saber se a estrutura do processo de tomada de decisão se diferenciava nas AD's pelo facto da Direcção dispor de directores ou técnicos com maior ou menor poder de intervenção na preparação e condução dos processos de decisão.

Os resultados despoletados a partir das duas categorias - programado *versus* não programado ilustram, de forma muito clara, que as decisões das AD's se caracterizam por um nível de estruturação predominantemente não programado. Fruto da análise da frequência de processos não programados *versus* programados, encontrámos um total de 240 e 47, respectivamente.

De uma forma global e comum a todas as AD's, as principais características dos processos não programados foram: a falta de preparação prévia dos intervenientes nas reuniões de Direcção, exceptuando os PD's das AD's 1, 6, 10 e 11<sup>275</sup> e, no caso da AD 10, também o VP<sup>276</sup>, que, por terem a responsabilidade de conduzir os trabalhos ou esclarecer informações específicas, precisavam de dominar minimamente os assuntos em discussão; a ausência de uma ordem de trabalhos que fosse do conhecimento prévio de todos os elementos, bem como a inexistência de critérios para dividir ou ordenar o processo de discussão, segundo

---

<sup>273</sup> UT 37, 209, 257, 447 e 790 Obsass7.

<sup>274</sup> UT 389, 462, 519, 599, 658 e 844 Obsass7.

<sup>275</sup> UT 355, 410 e 733 Obsass1; UT 232, 341, 513, 706 e 819 Obsass6; UT 16,17, 338, 452 e 614 Obsass10; UT 5, 56, 218, 297, 363 e 459 Obsass11.

<sup>276</sup> UT 198, 409, 414, 441 e 442 Obsass10.



a intervenção dos diversos actores. Embora não fosse manifesto na mesma proporção e intensidade (conforme veremos mais adiante), foi bastante comum encontrarmos um papel relevante do PD na apresentação e condução do processo de discussão, para além de dominar com maior profundidade os assuntos em questão, embora nos casos das AD's 4 e 7, o domínio da informação tivesse sido enfraquecido.

Em geral, o PD dinamizou um clima de participação bastante aberto e participativo<sup>277</sup>, mas também evidenciou um maior poder de influência na decisão pelo facto de deter maior controlo da informação, o mesmo acontecendo com o DT, no que se refere ao domínio das matérias do foro técnico e desportivo-competitivo. Exceptuando as AD's 1 e 10 (onde os processos de discussão foram mais fluidos e seguiram num ritmo mais célere, face à quantidade de assuntos em análise<sup>278</sup>), verificámos que as restantes AD's se caracterizaram por processos morosos<sup>279</sup>, em que as reuniões começavam com atrasos significativos, demoravam mais de três horas e, por vezes, se prolongavam para além das zero horas. Este problema pode assumir uma importância acrescida, se tivermos em linha de conta que a disponibilidade dos dirigentes ditos “voluntários” para acompanharem sistematicamente os assuntos e problemas da AD não foi muito favorável<sup>280</sup>.

Uma particularidade constatada em todas as AD's, e que confirma a desordenação do processo de discussão, foi a intromissão de assuntos desviantes, embora esta situação tivesse sido muito mais frequente e com maior intensidade na AD 6<sup>281</sup>. Este resultado pode ter explicação no grau de confiança e amizade que nos pareceu existir entre os dirigentes da Direcção desta AD<sup>282</sup>, fazendo com que sentissem necessidade de opinar, comentar, desabafar sobre assuntos de interesse social e desportivo, e não propriamente sobre os problemas da modalidade.

Passemos a analisar outras particularidades da estrutura do processo que foram encontradas em cada uma das AD's. Na AD 1, o maior destaque vai para o controlo da informação por parte do PD, o que lhe possibilitou um maior poder de argumentação e

---

<sup>277</sup> Vd. número seguinte - ver modelo de tomada de decisão.

<sup>278</sup> UT 76 Obsass1; UT 62 Obsass10.

<sup>279</sup> UT 75, 109, 121 e 720 Obsass4; UT 88, 117, 231 e 827 Obsass6; UT 39, 652, 836, 1054, 1153; UT 50, 180, 598 e 690 Obsass11.

<sup>280</sup> Vd. anexo E17 - disponibilidade dos dirigentes.

<sup>281</sup> UT 88, 111, 175, 212, 232, 310, 642, 653, 730, 801, 805, 808, 827 e 846 Obsass6.

<sup>282</sup> UT 854 Obsass6.

participação na decisão<sup>283</sup>, tal como aconteceu com o DT, mas apenas nos assuntos de natureza desportivo-competitiva, conforme vimos na parte do papel do Departamento Técnico. Este tipo de poder, embora enquadrado em dois níveis de gestão desportiva - directiva e técnico-desportiva - quando complementado com um bom entendimento entre o PD e o DT<sup>284</sup>, fez com que o processo de discussão fosse mais fluido e predominantemente consensual.

Nesta mesma organização, fizemos já referência ao papel importante do funcionário administrativo 1 no apoio à Direcção, ao nível do fornecimento de informações sobre as questões financeiras e no controlo do processo de inscrições e dos comunicados. O seu contributo, embora apenas ocorrido praticamente no final da reunião, foi importante para esclarecer os dirigentes e fornecer certas informações, e, nesse sentido, ajudou a que o processo de discussão e decisão fosse mais ritmado. Por outro lado, não vislumbrámos um elemento da Direcção que se responsabilizasse, sistemática e activamente, por acompanhar e regular a dimensão financeira da AD e ajudasse nos critérios de natureza quantitativa de suporte à decisão, não obstante haver um director designado Tesoureiro<sup>285</sup>. A responsabilidade de execução da maioria das tarefas ficou a cargo dos elementos que detinham maiores poderes no controlo de informação: o próprio PD, que ficou encarregue de estabelecer contactos com responsáveis dos clubes a fim de tratar de assuntos do interesse de ambas as organizações<sup>286</sup>; o DT, que ficou com a responsabilidade de elaborar o plano de actividades, os documentos de apoio técnico e de apresentá-los aos clubes<sup>287</sup>, de coordenar o trabalho dos serviços administrativos e a página da AD<sup>288</sup>, e de contactar com responsáveis técnicos do GDE, dos clubes e do IDRAM<sup>289</sup>; o funcionário administrativo, que deteve um papel importante na implementação das informações do comunicado<sup>290</sup>, na actualização da

---

<sup>283</sup> UT 71, 355, 380, 456, 656, 657, 658 e 733 Obsass1.

<sup>284</sup> Vd. também a aliança interna como fonte de poder.

<sup>285</sup> UT 33, 209-210 e 573 Obsass1.

<sup>286</sup> UT 230, 770 e 773 Obsass1.

<sup>287</sup> UT 219, 227, 343, 588, 849, 578 e 630 Obsass1.

<sup>288</sup> UT 776 Obsass1.

<sup>289</sup> UT 526, 627, 771 e 841 Obsass1.

<sup>290</sup> UT 248, 444, 774 e Obsass1.

página da AD em colaboração com o DT<sup>291</sup> e, sobretudo, nos processos de pagamentos, orçamentos e inscrições<sup>292</sup>.

Na AD 4, verificou-se que o nível de estruturação do processo de decisão foi bastante fraco ou praticamente inexistente. As decisões foram tomadas sem um conhecimento prévio dos dossiers<sup>293</sup>, o que pode ser facilmente explicado pelo facto de nenhum dirigente ter tido tempo suficiente para preparar previamente os assuntos necessários à tomada de decisão<sup>294</sup>. Os próprios dirigentes reconheceram as dificuldades em acompanhar regularmente os problemas da AD, situação agravada ainda pelo facto de não haver um DT da confiança da Direcção que apoiasse as reuniões deste órgão, conforme vimos no papel do Departamento Técnico. A incapacidade da organização para implementar e resolver os problemas essenciais<sup>295</sup> e as dificuldades decorrentes da gestão dos recursos diários da AD levaram a que tivesse sido ponderada uma alteração na estrutura interna da AD, através de um destacamento a tempo integral ou parcial do VP<sup>296</sup>.

A desordenação do processo de discussão foi evidente em quase todo o período de observação e a perpetuação dos problemas - pelo adiamento da tomada de decisão - foi, também, a nota dominante<sup>297</sup>. No final da observação 11, realçamos dois comentários críticos que ilustram o ponto da situação da estrutura interna e das consequências na estrutura do processo de decisão:

(CCF): a indisponibilidade dos dirigentes, provavelmente pelo facto de serem profissionais de tempo inteiro noutras áreas, não lhes permite um maior envolvimento, tomada de decisões e iniciativas que visem o desenvolvimento da modalidade. Os problemas, apesar de serem discutidos, não encontram soluções; existem opções que são adiadas e outras que não têm continuidade, evidenciando incapacidade de decidir e executar.

(CCF): por outro lado, apesar de haver distribuição de papéis na Direcção, há questões que absorvem imenso tempo, nomeadamente as questões de ordem administrativa, os problemas técnicos e de organização de quadros competitivos. É notória a necessidade de um dirigente com maior tempo disponível, provavelmente profissional de tempo inteiro, que se responsabilize pela execução e controlo das decisões da Direcção. (UT 599-600 Obsass4).

---

<sup>291</sup> UT 69 Obsass1.

<sup>292</sup> UT 46, 98 e 99, 229, 265, 706, 726 e 736 Obsass1.

<sup>293</sup> U.T 109, 235, 246, 350, 351, 698-701 e 749-750 Obsass4.

<sup>294</sup> UT 171, 242, 365, 366, 389, 394, 659 e 884 Obsass4.

<sup>295</sup> UT 189, 190, 541, 564 e 565 Obsass4.

<sup>296</sup> UT 208-210, 469 e 570 Obsass4; UT 126-130 Entass4.

<sup>297</sup> UT 112, 155, 164, 165, 179, 180, 202, 314, 355, 408, 420, 506, 514, 564, 565, 656, 818, 720, 724, 820, 827, 848, 912 e 940 Obsass4.

Apesar desta dificuldade ter sido nota dominante, o clima de participação foi positivo na medida em que se notou um espírito de abertura ao contributo dos dirigentes, alimentado pela atitude e respeito do PD em relação a todos os elementos<sup>298</sup>.

Portanto, os resultados apurados na AD4 recomendam a integração de um técnico ou gestor desportivo, provavelmente com maior disponibilidade e capacidade de gestão, com poderes de execução da tomada de decisão e acompanhamento sistemático dos recursos humanos da AD, bem como de um membro ou director que domine os assuntos mais relevantes para a tomada de decisão estratégica da AD.

Na AD 6, o resultado que mais se destacou foi o papel preponderante do PD, não apenas na orientação dos trabalhos através de uma folha de notas, como também no domínio da informação sobre as questões que estavam em discussão<sup>299</sup>, incluindo as informações sobre os assuntos do foro técnico e competitivo. Recordamos que estes resultados já tinham sido apresentados e comprovam o poder e a supremacia deste dirigente no domínio das questões essenciais, pelo facto de exercer as funções em regime de destacamento, ao contrário dos restantes (todos eles voluntários e com menor disponibilidade para a gestão dos assuntos da AD). Verificou-se ainda que, pelas mesmas razões, o mesmo deteve um papel preponderante na fase de implementação das decisões<sup>300</sup>. Por outro lado, comprovou-se que os restantes dirigentes (apesar de evidenciarem habilidades e motivações para colaborar na operacionalização das tarefas de competição e ajuizamento, conforme vimos nos números anteriores) manifestaram uma fraca preparação sobre alguns dossiers em análise<sup>301</sup>, o que pode ser compreendido pela colaboração de natureza voluntária e pontual.

Foi notada a ocorrência do adiamento de decisões para a resolução de determinados problemas relacionados com aspectos da competição desportiva, quer ao nível da decisão sobre a realização ou não de um evento desportivo de nível internacional<sup>302</sup>, quer ao nível das provas regionais ou da selecção da RAM<sup>303</sup>.

Comparativamente com as restantes AD's, nesta foi identificada uma singularidade registada com maior intensidade (aferida pelo tempo e o entusiasmo que dedicavam à discussão) e frequência no processo de decisão:

---

<sup>298</sup> Vd. UT 109, 305 e 900 Obsass4 e anexo F13 - PD e o modelo de decisão da AD 4.

<sup>299</sup> UT 232, 254, 386, 341, 513, 689, 706, 707 e 819, Obsass6.

<sup>300</sup> UT 549, 657 e 482 Obsass6.

<sup>301</sup> UT 254, 302, 386, 503, 607, 608 e 616 Obsass6.

<sup>302</sup> UT 62, 165 e 166 Obsass6.

<sup>303</sup> U.T 107, 307,308, 679 e 742 Obsass6.

Apesar do PD orientar os trabalhos, não há um fio condutor da reunião e os dirigentes acabavam por mudar, sistematicamente, de assunto e entrar em comentários pessoais e extra reunião. Provavelmente, este tipo de comportamento tem a ver com o facto dos dirigentes, todos voluntários e, aparentemente, amigos uns dos outros, terem necessidade de conviver, desabafar, criticar, comentar, etc. (UT 232 Obsass6).

Outros registos<sup>304</sup> foram encontrados que provam o espírito de camaradagem, de convívio e até de amizade que se presenciou entre os elementos desta organização, aproveitando-se muitas vezes as reuniões de Direcção para interromper os trabalhos e alimentar comentários desviantes e relacionados com a vida social e desportiva do contexto onde estão inseridos.

Na AD 7, foram identificadas duas características sobre a estrutura do processo de decisão: o ritmo dos trabalhos dos dirigentes foi considerado bastante lento e prolongado, por exemplo, as reuniões 1 e 9 tiveram três horas e meia e quatro horas de duração, respectivamente<sup>305</sup>; o início da sessão de trabalhos ocorria com o pedido informal do PD para que todos os colegas de Direcção apresentassem os assuntos que deveriam ser analisados em reunião<sup>306</sup>. Na generalidade das reuniões observadas, e uma vez que a AD reunia com uma periodicidade de uma a duas vezes por mês e sem ordem de trabalhos previamente definida, a quantidade de assuntos listados (muitas vezes superior à dezena) originou um período de discussão muito moroso. Assim, por exemplo, uma situação de aparentemente fácil resolução - análise da possível posição de cada clube face à eleição dos candidatos aos órgãos sociais da federação - demorou mais de cinquenta minutos<sup>307</sup> até se chegar a “bom porto”. Esta característica poderia ter sido evitada ou minimizada, se tivesse havido uma preparação prévia dos assuntos que foram abordados, no sentido de seleccionar a informação relevante e, consequentemente, aligeirar o processo de análise e discussão. A necessidade de estudar os assuntos, antes da análise e discussão - por parte dos dirigentes - foi uma situação evidenciada quase constantemente, especialmente ao nível do domínio técnico e competitivo<sup>308</sup>. Numa das sínteses finais de uma reunião observada, o nosso comentário apontava para seguinte análise crítica:

Quase toda a reunião foi para tratar da preparação de uma prova de competição ao nível da logística e dos meios necessários. A Direcção toma decisões, na sua larga maioria, sobre

---

<sup>304</sup> UT 88, 117, 231, 614 e 827 Obsass6.

<sup>305</sup> UT 39 e 652 Obsass7.

<sup>306</sup> UT119, 163, 665, 796 e 907 Obsas7.

<sup>307</sup> UT 836 Obsass7.

<sup>308</sup> UT 130, 151, 155 e 156 Obsass7.

questões de natureza técnica e de provas de competição. Caso houvesse um Departamento Técnico devidamente estruturado e com recursos adequados sob a orientação da Direcção, muito do trabalho da Direcção estaria resolvido e poderia, assim, preocupar-se com outras questões de maior importância para melhoria e crescimento da modalidade. Para além disso, registamos que todos os dirigentes decidem e executam acções operacionais, que deveriam ser delegadas noutros níveis de gestão operacional. (UT 207 Obsass7).

Este comentário crítico viria a ser retomado mais tarde através de outros registos de observação e reflexões críticas<sup>309</sup>, confirmando-se que o processo de decisão foi caracterizado, predominantemente, por procedimentos não programados.

Considerando que muitos assuntos analisados se prendiam com questões desportivas e competitivas, em que muitas vezes eram requeridos documentos com dados objectivos sobre inscrições, ofícios, documentos, etc., a contribuição do funcionário administrativo poderia ser de grande utilidade. Esta preposição tinha sido comentada aquando da participação directa e activa do funcionário administrativo nas reuniões de Direcção das várias AD's e, no caso desta organização, foi induzida a partir das interpretações dos dados das notas de observação sobre o processo de discussão<sup>310</sup> e ainda pela natureza da contribuição dos dirigentes - voluntários e com reduzido tempo disponível<sup>311</sup>.

Outra das características desta AD - também frequente em todas as organizações, embora nesta com uma incidência mais preocupante - foi o adiamento da tomada de decisão sobre um determinado problema<sup>312</sup>. Esta situação assumiu uma importância acrescida quando se tratou de definir uma estratégia de parceria com os clubes desportivos, uma vez que um dos principais problemas por resolver, foi a falta de comunicação e cooperação entre a AD e os clubes e respectivos técnicos<sup>313</sup>.

No processo de decisão relacionado com as questões financeiras, e sobretudo no que se reporta ao controlo das despesas, notou-se um contributo importante e sistemático do Tesoureiro, tendo-se servido de documentos (recibos e facturas) para justificar certas despesas e relatar as actividades realizadas<sup>314</sup>. Este elemento gozou de uma confiança e de um bom entendimento com o PD, o que poderá ser comprovado no âmbito da aliança interna enquanto fonte de poder.

---

<sup>309</sup> UT 226, 273, 887, 907, 991, 999, 1153, 1236 e 1240 Obsass7.

<sup>310</sup> UT 184, 747, 849 e 859 Obsass7.

<sup>311</sup> UT 247 e 718 Obsass7.

<sup>312</sup> UT 155-157, 787, 922-925, 988, 1011, 1028, 1037, 1077, 1078, 1157 e 1198 Obsass7.

<sup>313</sup> UT 938 Obsass7.

<sup>314</sup> UT 16, 576 e 1189 Obsass7.

A AD 10 foi a organização que apresentou o nível mais ordenado e fluido do processo de decisão, visto o PD e o VP, dirigentes profissionais, estarem devidamente preparados e dominarem os assuntos discutidos<sup>315</sup>, potenciado ainda pelo facto de ter havido apenas três dirigentes nas reuniões (primeiro mandato). Foi constante o domínio avassalador dos dois dirigentes máximos na participação e influência directa na discussão e escolha final, incluindo os assuntos desportivos e competitivos analisados em reuniões de Departamento Técnico<sup>316</sup>. Geralmente, havia um entendimento quase perfeito<sup>317</sup> entre os dois dirigentes e que marcava definitivamente o rumo da decisão. Julgamos ainda que este entendimento poderá ser compreendido pelo facto de ambos os dirigentes trabalharem diariamente no mesmo espaço, terem acumulado uma longa experiência na antiga Direcção<sup>318</sup> e terem sido colegas de Curso<sup>319</sup>.

Do ponto de vista da distinção dos dois dirigentes e da sua influência no processo de decisão, verificámos que o VP detinha um maior poder no domínio da informação financeira<sup>320</sup> e, na fase de análise e ponderação das alternativas possíveis, manifestou uma atitude racional nos critérios de escolha da solução<sup>321</sup>. A dimensão racional nos critérios de escolha poderá ter explicação no facto de a AD ter encargos muito elevados, não só ao nível da gestão e manutenção das instalações desportivas, como também pela estrutura de funcionários que apresentou, tendo, por isso, adoptado uma atitude mais prudente. Ao nível das fontes de receita, pudemos conferir na categoria da gestão racional dos recursos financeiros (E21), de que foi exemplo o projecto de ampliação das instalações da AD, a preocupação da organização em angariar receitas alternativas para fazer face a despesas<sup>322</sup>.

Durante o período de observação que realizámos, a AD decidiu comprar equipamentos de informática e colocaram-nos em rede e no mesmo local de realização das reuniões. Este sistema de equipamento possibilitou que os dirigentes recorressem sistematicamente ao computador para a recolha e registo da informação que estava a ser analisada e decidida<sup>323</sup>,

---

<sup>315</sup> UT 62 e 414 Obsass10.

<sup>316</sup> UT 332, 334, 338, 452 e 561 Obsass10.

<sup>317</sup> Vd. aliança interna como fonte de poder na decisão.

<sup>318</sup> UT 90 Entass10.

<sup>319</sup> UT 475 e 476 Obsass10.

<sup>320</sup> UT 36, 53, 97, 157, 198, 408 e 442 Obsass10.

<sup>321</sup> UT 83, 333 e 449 Obsass10.

<sup>322</sup> Vd. UT 59 e 60 Obsass10 e anexo E21 - gestão racional de recursos financeiros - receitas.

<sup>323</sup> UT 57, 141, 294 e 670 Obsass10.

para além de redigirem a acta da reunião em tempo real<sup>324</sup>. Reconhecemos, no entanto, que as informações apuradas não permitiram retirar mais ilações sobre a eficácia da utilização dos computadores em rede, face à estruturação do processo de tomada de decisão.

Na AD 11, o processo de apresentação dos assuntos para discussão e análise foi conduzido pelo PD, que, no início de cada reunião, estava munido de um conjunto de papéis e dava a conhecer o conteúdo a todos os elementos de Direcção<sup>325</sup>. Pela forma rápida como apresentou os documentos e pelos esclarecimentos sucessivos, verificou-se que o PD tinha um conhecimento prévio sobre a maioria dos assuntos, apesar de não termos constatado qualquer tipo de critério na ordenação dos temas que estavam a ser apresentados e discutidos. Por seu lado, a atitude passiva e a falta de preparação prévia dos colegas de Direcção em relação aos assuntos em discussão foram notas dominantes<sup>326</sup>, exceptuando o contributo do Director Financeiro que por várias vezes esclareceu o ponto da situação financeira sobre os assuntos analisados, como foi, por exemplo, a explicação dada aos membros da Assembleia-geral, sobre os resultados financeiros da AD para o ano civil a que se reportava o relatório<sup>327</sup>.

Não obstante o PD ter um domínio dos dossiers e, geralmente, dispor da informação pertinente para a análise do problema - visitava com regularidade a AD e contactava frequentemente com o DT - notaram-se também algumas dificuldades na preparação das matérias. Houve certos assuntos e problemas que requeriam uma maior preparação do dirigente, um estudo mais profundo e consistente do dossier, como, por exemplo, uma reunião com os clubes que tinha por objectivo analisar as propostas de alteração dos estatutos da federação e das regras da competição nacional<sup>328</sup>. Estas dificuldades, muito mais evidentes na maioria dos restantes directores, podem merecer interpretação à luz da (in)disponibilidade e da falta de tempo para acompanhar e preparar com maior acuidade os dossiers prementes e, por outro lado, a ausência de um dirigente ou director com maiores poderes para apoiar e executar as decisões da Direcção e a gestão dos recursos operacionais da AD<sup>329</sup>. Esta ilação foi ainda consubstanciada a partir dos dados apurados numa das sessões de esclarecimento de

---

<sup>324</sup> UT 423 Obsass10.

<sup>325</sup> UT 5, 56, 218, 297 e 459 Obsasss11.

<sup>326</sup> UT 275 e 354 Obsass11.

<sup>327</sup> UT 152 Obsass11.

<sup>328</sup> UT 465, 763 e 770 Obsass11.

<sup>329</sup> Vd. UT 120-122 e 127-128 Entass11.



dúvidas que incluía o papel do novo gestor executivo no enquadramento e apoio à Direcção<sup>330</sup>.

Uma particularidade constante em todas as reuniões foi o atraso do início dos trabalhos, muitas vezes superior a quarenta e cinquenta minutos, dando origem a que algumas se prolongassem até depois da uma hora da madrugada. Notou-se também que o PD, apesar de não ter uma ordenação do processo de discussão, despachou muito rapidamente a correspondência mais ligeira e “pacífica”, isto é, deu a conhecer aos colegas de Direcção informações que chegavam a AD e que não mereciam discussão<sup>331</sup>. Ao contrário do PD (que visitava a AD pelo menos uma vez por semana<sup>332</sup>), os restantes dirigentes não manifestaram um conhecimento prévio dos assuntos analisados<sup>333</sup>, nem uma presença completa em todas as reuniões de Direcção que observámos<sup>334</sup>.

Do ponto de vista da fase de implementação e acompanhamento da tomada de decisão e, portanto, da própria avaliação do resultado, notou-se uma incapacidade da AD para dar seguimento à resolução dos problemas tratados, na medida em que os mesmos foram frequentemente adiados para próximas reuniões. Incluem-se nesta análise as matérias sobre a preparação dos eventos desportivos, apesar dos dirigentes terem denotado uma maior dedicação e interesse<sup>335</sup>. Um exemplo que comprova esta ilação e que reflectia um dos problemas principais da AD foi o decréscimo do número de praticantes inscritos e o enfraquecimento dos clubes na formação inicial e na competição regional. Não obstante a AD ter tomado medidas de incentivo à formação de novos núcleos de infantis (nas épocas anteriores ao período de observação, quer ao nível do apoio aos clubes, quer ao nível do apoio aos treinadores), a verdade é que o problema se eternizou e não se conseguiu uma solução eficaz<sup>336</sup>.

O aproveitamento do DT no processo de acompanhamento dos assuntos analisados e decididos em reunião de Direcção poderia ter sido outro, especialmente quando se tratava de questões relacionadas com a competição regional, e com a participação das equipas mais

---

<sup>330</sup> UT 787-790 Obsass11.

<sup>331</sup> UT 787-790 Obsass11.

<sup>332</sup> UT 98 e 121 Entass11.

<sup>333</sup> UT 275, 357, 531, 565 e 734 Obsass11.

<sup>334</sup> Vd. anexo E28 - intervenientes nas reuniões.

<sup>335</sup> UT 83, 406, 548, 549, 598 e 634 Obsass11.

<sup>336</sup> UT 357, 444, 595, 615 e 671 Obsass11.

jovens. Esta reflexão, constatada em vários momentos das observações que efectuámos<sup>337</sup>, foi ainda comprovada pelos registos em que o PD teve necessidade de chamar o DT para que este fornecesse informação ou desse opinião sobre determinados problemas, conforme vimos anteriormente no papel do DT no apoio à Direcção. De acrescentar que na época seguinte se deu a promoção de um dos técnicos da AD que passou a ser gestor executivo e, tanto quanto se apurou pela explicação do PD, tinha por missão apoiar e acompanhar as decisões da Direcção na gestão dos recursos da organização<sup>338</sup>.

Finalmente, tal como em todas as AD's, constatámos que os dirigentes denotaram necessidade de serem ouvidos e de partilharem sentimentos e opiniões, não só sobre as questões da modalidade, como também pelas notícias e questões sociais<sup>339</sup>. Neste sentido, e conforme apresentámos nas reflexões decorrentes das opções metodológicas, decidimos não redigir a maioria dos assuntos e dos problemas que extravasavam os assuntos relevantes para as questões da investigação.

## **2.2 Modelo de tomada de decisão das direcções**

A tomada de decisão pode assumir diversas características e dimensões de acordo com estilo de liderança adoptado pelo dirigente máximo que tem a responsabilidade de dirigir as reuniões da organização. Seguindo uma abordagem contingencial adoptámos o modelo de Vroom e Yetton (1979), que se caracteriza por um *continuum* de liderança do processo de tomada de decisão e que inclui três grandes estilos de decisão: o estilo autocrático, em que a decisão está totalmente concentrada no PD e os restantes elementos não têm qualquer influência na decisão; o estilo consultivo, em que o PD toma em atenção os pontos de vista e o contributo dos colegas para a tomada de decisão; o estilo de tomada de decisão em grupo ou equipa, em que todos os elementos têm uma participação directa e activa, dando o seu contributo para a escolha final. A opção pelo modelo de *continuum* de liderança deveu-se essencialmente ao facto do PD ser, em todas as AD's, um elemento chave na condução e orientação dos trabalhos da AD e do próprio órgão directivo e o movimento associativo em geral ser dirigido por dirigentes voluntários.

A tomada de decisão em equipa pode ainda constituir-se sob três formas de categorias: quando a decisão é assumida e partilhada a partir do entendimento de dois ou mais elementos

---

<sup>337</sup> UT 47, 155, 405, 591, 705 e 707 Obsass11.

<sup>338</sup> UT 787-790 Obsass11.

<sup>339</sup> UT 690 Obsass11.

com poder de decisão (c1); quando a decisão é apurada através de um processo de votação (c2), conforme os procedimentos estatutários; por último, quando a tomada de decisão é consequência de uma posição consensual ou, pelo menos, tendencialmente consensual (c3). A primeira subcategoria nasceu no decurso da análise e codificação das UT's dos resultados da observação, quando verificámos que, apesar de haver uma tomada de decisão em equipa, ela poderia ser efectuada através do entendimento ou aliança entre dois ou três elementos (geralmente o PD e o VP), ficando os restantes elementos em silêncio ou indiferentes à decisão assumida pelos dois elementos, o que, na grande maioria das vezes, foi interpretado como um sinal de concordância<sup>340</sup>, ou conforme reza o ditado: "quem cala, consente".

Através da análise quantitativa do número de processos de tomada de decisão realizados - a partir da leitura e interpretação dos relatórios de cada uma das categorias e subcategorias - construímos um quadro de frequência que combina os valores de cada AD com as respectivas categorias, apurando-se ainda os totais percentuais de cada uma das destas dimensões.

A primeira leitura do quadro 41 permite-nos destacar o resultado mais relevante: 63,66% das decisões que foram tomadas no seio das reuniões da Direcção ou Assembleia-geral, independentemente de serem decisões estratégicas ou operacionais, foram baseadas no modelo de decisão, predominantemente consensual.

O resultado percentual que aparece em segundo lugar, embora muito distante do estilo consensual, foi a tomada de decisão por entendimento entre dois ou mais elementos (13,45%), em particular entre o PD e o VP. Esta aliança entre os dois dirigentes, quando associada com a dimensão - controlo do fluxo da informação - pode constituir *de per si* duas fontes de poder internas relevantes para o rumo da tomada de decisão, cuja explicação será retomada no âmbito da análise e interpretação das fontes de poder internas.

O terceiro resultado a merecer uma atenção especial foi o facto de o estilo de tomada de decisão por consulta (12,18%) se sobrepor ao estilo de decisão autocrática (7,35%) e ao de decisão por votação (3,36%).

---

<sup>340</sup> No processo de codificação das UT's não foi fácil clarificar a fronteira que distingue as categorias: decisão bilateral e decisão consensual. O principal critério foi a existência ou não de um entendimento entre dois elementos, implícito ou explícito, que marcasse o rumo da tomada de decisão.

**Quadro 41 - Papel do Presidente da Direcção e o modelo de decisão**

AD's	Autocrático a)	Consultivo b)	Em equipa ou grupo c)		
			Parcial ou bilateral c1)	Votação c2)	Consensual ou tendencialmente consensual c3)
1	10	16	16	1	51
4	7	7	11	7	59
6	12	15	10	3	62
7	1	10	4	2	54
10	1	0	18	3	40
11	4	10	5	0	37
Total	35	58	64	16	303
%	7,35%	12,18%	13,45%	3,36%	63,66%

a) O PD reúne toda a informação necessária através dos colegas de Direcção e de outras fontes de informação e depois toma a decisão. O Presidente de Direcção não tem de esclarecer, nem explicar o problema, e os colegas não têm qualquer influência directa na decisão.

b) O PD partilha o problema com todos os membros, toma em atenção os pontos de vista e o contributo de cada um e depois toma a decisão, que pode ou não reflectir a opinião do grupo.

c) O PD partilha o problema com todo o grupo, dá-lhe oportunidade de gerar e avaliar soluções alternativas; procura uma solução de consenso ou, em alternativa, por decisão maioritária ou ainda por decisão bilateral. Pode subdividir-se em três subcategorias: c1) decisão tomada por um conjunto de dois ou três elementos, em geral com a participação e convivência do PD, enquanto os restantes elementos se mantêm normalmente em silêncio (sinal de indiferença ou de concordância); c2) decisão tomada fruto de uma participação em equipa mas sem consenso por votação ou simplesmente por expressão da maioria dos elementos; c3) discussão participada, profícua e aberta, na qual a decisão é tomada, geralmente por consenso, reunindo o contributo ou a concordância de todos os elementos, de forma explícita ou implícita.

Seguindo uma análise por AD, salientamos dois resultados: os estilos de tomada de decisão por consulta e autocracia, embora distantes dos resultados do modelo de decisão por consenso, foram mais frequentes nas AD's 1 e 6, comparativamente com as restantes AD's. Estes resultados poderão ser compreendidos a partir da análise do poder dos dois PD's em relação ao domínio da informação e à tendência para a adopção de um estilo autoritário, que pode ser comprovado pelos sucessivos e sistemáticos registos no anexo F14 - o PD e o modelo de decisão autocrática<sup>341</sup>.

Ao nível do estilo de decisão bilateral, os resultados das AD's 1 e 10 destacaram-se em relação às restantes AD's. Em conformidade com os dados interpretados no número 1.2.1 - onde descrevemos o papel do Departamento Técnico no apoio à decisão, no caso da AD 1,

<sup>341</sup> Vd. UT's 409-410, 418 e 568-569 Obsass1; UT 233-234, 236-238, 325-330, 339-341, 383-385, 447-449, 626-628 e 802-804 Obsass6.

houve um bom entendimento entre o PD e o DT, ilação que pode ser comprovada pela dimensão política da decisão ao nível das fontes de poder interna<sup>342</sup>. Por outro lado, no caso da AD 10, o perfeito entendimento entre o PD e o VP<sup>343</sup> foi vital para a decisão final.

### 3. Conclusões e extensões

A nomenclatura utilizada pelas AD's para especificar os cargos directivos não correspondeu necessariamente às funções ou competências que os mesmos exerceram no processo de decisão. Esta discrepância poderá ter explicação no facto de quase todos os dirigentes estudados serem voluntários e estarem pouco disponíveis para uma colaboração sistemática. Neste sentido, mais importante do que o cargo que o dirigente desempenhava, importava descrever e perceber a sua participação e poder de influência no processo de decisão.

Nas AD's 1, 6 e 10, constatámos que um maior conhecimento e acompanhamento das equipas dos clubes e dos resultados desportivos (e outros assuntos relacionados com aspectos técnicos e regulamentares da prática competitiva) constituiu uma fonte de poder importante, quer da parte do DT, quer do PD, no processo de tomada de decisão. Pelo contrário, a ausência ou o exercício de um papel secundário do DT nas questões técnicas e desportivas, associadas ao facto dos dirigentes de topo serem voluntários e dedicarem um reduzido tempo para a gestão da AD, representou uma maior dificuldade na resolução dos problemas relacionados com a competição regional e com as actividades do domínio técnico-desportivo.

Na mesma perspectiva, concluímos também que os dirigentes desportivos que exerceram a sua actividade em regime de tempo integral (profissionais destacados), revelaram um maior poder de influência na tomada de decisão, do que os dirigentes desportivos voluntários.

Considerando que as AD's são lideradas por dirigentes desportivos voluntários com reduzido tempo para acompanhar sistematicamente a AD, uma maior responsabilização e delegação de competências no DT ao nível de execução da decisão e gestão dos serviços administrativos pode contribuir para o aumento da eficiência dos recursos da organização.

Na AD 1, verificou-se de forma consistente a existência de três níveis de gestão desportiva: no topo, o PD que preparava os assuntos e dirigia os trabalhos das reuniões de Direcção, tomava decisões sobre os aspectos financeiros e de recursos humanos; num nível

---

<sup>342</sup> Vd. UT 515 e 771-773 Obsass1 ou anexo F12 - modelo de decisão bilateral e aliança interna.

<sup>343</sup> UT 270, 285-287, 398, 422 e 475 Obsass10.

intermédio, o DT, que apoiava o PD, coordenava as actividades ligadas às competições regionais e aos técnicos dos clubes, incluindo o trabalho de planeamento e treino das selecções; num nível mais operacional, o funcionário administrativo executava e controlava as questões relacionadas com as contas, os cheques, os ofícios, o comunicado oficial, as inscrições desportivas e os contactos com os clubes.

Na AD 10, o exercício sistemático de funções directivas e de liderança do Conselho Técnico, por parte dos dois dirigentes de topo, pareceu estar relacionado com a importância do nível de alta competição que a modalidade tinha conquistado, nomeadamente a projecção internacional de alguns atletas e das equipas da RAM e o domínio avassalador a nível da competição nacional.

Não obstante o Conselho de Arbitragem dispor de autonomia em relação à nomeação dos árbitros para os jogos, o interesse da Direcção em dispor de representantes neste órgão ou no papel de árbitro foi prática corrente em todas as AD's. A comprovar esta ilação estão as dimensões da acumulação do cargo de dirigente associativo e de árbitro, uma vez que em trinta e seis dirigentes no “activo”, quinze acumulavam estas funções.

Houve uma tendência generalizada das AD's para recorrer aos serviços de apoio à AD, por exemplo ao nível da contabilidade, através de pessoas conhecidas, na base da amizade e da afinidade parental.

As AD's que não dispuseram de responsáveis operacionais de apoio à competição (AD's 4 e 7) manifestaram um maior envolvimento dos dirigentes na execução de funções operacionais ligadas à competição de âmbito regional.

A distribuição de tarefas específicas pelos dirigentes e colaboradores voluntários (no âmbito da organização de eventos desportivos de nível internacional) pareceu estar directamente relacionada com a experiência profissional e com as capacidades específicas que os mesmos denotavam para certos domínios. No mesmo contexto, e nas AD's em que tivemos oportunidade de assistir a um maior número de reuniões que trataram de assuntos respeitantes aos eventos desportivos nacionais e internacionais, foi importante a integração de colaboradores operacionais que se responsabilizavam por tarefas simples e específicas (AD's 6, 10 e 11).

No que concerne ao processo de tomada de decisão das AD's, verificámos que se caracteriza por um nível de estruturação predominantemente não programado. O nível de estruturação do processo não programado foi mais evidente nas AD's que não dispunham de um dirigente desportivo em regime profissional (destacado e em tempo integral).

Uma maior eficiência e fluidez na estrutura do processo de discussão e decisão das AD's 1 e 10, pode ser explicado pela maior preparação (prévia) dos dossiers, por parte do PD.

Neste sentido, a AD 10 foi a organização que apresentou o nível mais ordenado e fluido do processo de decisão, provavelmente porque o PD e o VP (dirigentes “profissionais”) estavam devidamente preparados e dominavam os assuntos que estavam em discussão, facilitado pela razão de haver, numa fase da observação, apenas três dirigentes nas reuniões. Pelo contrário, uma menor preparação dos dossiers e da estruturação do processo das reuniões de Direcção, registados nas AD’s 4 e 6, originou maiores atrasos no processo de discussão e decisão, bem como sucessivos adiamentos na resolução de problemas.

Não obstante o papel relevante do PD na estruturação dos trabalhos das reuniões e na condução do processo de discussão, o DT teve, também nas AD’s 1 e 6, um contributo relevante no fornecimento de informações do foro desportivo, na preparação e selecção dos assuntos e ainda na adopção de critérios de suporte à estrutura do processo de decisão, no domínio das questões de natureza técnica e competitiva.

A participação directa do funcionário administrativo 1 nas reuniões de Direcção da AD 1 representou uma maior fluidez no processo de decisão sobre determinados assuntos que dominava (por exemplo, facturação e despesas) e uma maior responsabilidade na execução das decisões da Direcção. Esta conclusão afigura-se mais poderosa, se tivermos em linha de conta que os dirigentes são voluntários e não têm disponibilidade para acompanhar diariamente as tarefas que são da competência dos funcionários administrativos.

De um modo geral, o processo de discussão e tomada de decisão era interrompido para a intromissão de assuntos desviantes e que nada tinham a ver com os assuntos de natureza desportiva em análise. Esta situação ocorreu com maior evidência e entusiasmo na AD 6, curiosamente a organização que nos pareceu reunir maior camaradagem, convívio e amizade. Este resultado poderá ainda ser explicado pelo facto de os dirigentes serem, na sua larga maioria, do género masculino, benévolo e reunirem em horário pós-laboral.

As AD’s em que o órgão de Direcção não dispunha de um DT em regime de tempo integral e com responsabilidades de apoio à Direcção (4, 7 e 11) pareceram revelar maiores dificuldades no processo de estruturação dos problemas e da tomada de decisão nas reuniões dos dirigentes associativos.

Ao nível do modelo de tomada de decisão e do papel do PD, concluímos que quase dois terços das decisões foram tomadas através do consenso entre os dirigentes. No entanto, verificámos também que a tomada de decisão por entendimento entre dois ou mais elementos alcançou uma percentagem a registar - 13,45% - particularmente entre o PD e o VP. Esta aliança entre os dois dirigentes, quando associada à dimensão - controlo do fluxo da informação - pode constituir *de per se* duas fontes de poder internas relevantes para o rumo da

tomada de decisão, cuja explicação será retomada no número seguinte - interpretação das fontes de poder internas.



### ***Terceira parte – Dimensões políticas e organizacionais***

#### **1. Fontes de poder interna**

Segundo o modelo político, a organização é vista como um conjunto de actores com funções e poderes específicos, integrados numa estrutura mais ou menos precisa que analisa e decide sobre situações particulares. Estes actores são dotados de interesses e objectivos próprios e controlam diferentes recursos considerados relevantes para os objectivos da organização, tais como: informações, documentos, recursos financeiros, pessoas, estatutos, autoridade, ideias, etc. Os problemas são analisados e discutidos em função das informações disponíveis e da interpretação que os actores fazem, tendo em conta as características da situação e os diferentes tipos de poder. Assim, a actividade da organização é vista como um jogo político (Mintzberg, 1986), em que o poder é o cerne da questão e as decisões estratégicas são, ao mesmo tempo, ocasião e objecto de lutas internas. As dimensões do modelo político podem ser originadas a partir de coalizões, ambições e objectivos distintos, gerando muitas vezes conflitos de interesses entre os elementos que detêm influência nas decisões estratégicas. Neste jogo, os actores organizacionais utilizam diferentes instrumentos e estratégias, sendo apontados as interacções particulares, as alianças, o controlo dos recursos financeiros e o domínio da informação (Schwenk, 1984), como as fontes de poder relevantes para a estratégia organizacional.

Ao nível do movimento desportivo português, Correia (1994 e 2000), ao estudar a estratégia da Federação Desportiva de Ginástica, concluiu que o poder dos dirigentes advinha das competências, da autoridade, das relações exteriores, da disponibilidade temporal e do acesso à informação.

No nosso estudo, as subcategorias das dimensões políticas das AD's foram determinadas a partir dos conceitos do modelo político-organizacional, da análise documental apresentada nas fases I e, sobretudo, por um processo de análise de dados e construção *a posteriori*. Do ponto de vista da classificação das determinantes políticas - fontes de poder - tivemos em linha de conta a origem da fonte: interna, quando o poder é originado, predominantemente no interior da Direcção da AD, ou externa, quando a fonte de poder é originada, predominantemente no contexto da organização ou da Direcção da AD, por exemplo, a política desportiva regional.

#### **1.1 Domínio da informação**

Os resultados apresentados nos números anteriores apontaram sistematicamente para a relevância do domínio da informação no processo de tomada de decisão, não só da parte do

PD - que tinha a responsabilidade de preparar e liderar os trabalhos das reuniões de Direcção - como também ao nível do cargo de DT - como vimos nas AD's 1, 4, 6, 7 e 11, quer pela presença, quer pela ausência - constituiu um elemento primordial no apoio directo ou indirecto às decisões das AD's. Do ponto de vista das fontes de poder interna, encontrámos em todas as AD's inúmeras UT's que reforçam a importância do domínio da informação, como, por exemplo, o estudo ou preparação prévia dos assuntos que foram analisados e discutidos em reunião de Direcção<sup>344</sup>.

Um maior conhecimento dos dirigentes (em particular do PD e do DT, sobre os dossiers), constituiu uma influência marcante na tomada de decisão. Esta asserção teórica foi determinante na AD 1, em que o PD e o DT detiveram um poder acrescido no controlo do fluxo informacional<sup>345</sup>, ao contrário dos restantes colegas de Direcção que manifestaram um certo desconhecimento sobre os dossiers<sup>346</sup>, naturalmente devido ao facto de serem dirigentes voluntários e com menor tempo disponível.

Todavia, foi nas AD's 6 e 10 que se manifestou mais determinante o poder do controlo da informação (por parte dos PD's), no processo de tomada de decisão, seguramente porque desempenhavam as funções de dirigente em regime de tempo integral (profissionais destacados), sendo que no caso da AD 10 o mesmo acontecia com o VP.

Na AD 6, foram sistemáticas as notas de observação que realçaram o nível de preparação e domínio dos dossiers por parte do PD<sup>347</sup>, constituindo uma dimensão de poder importante, incluindo as questões do domínio técnico-desportivo, e que pode ser constatado e reforçado pelos seguintes factores: poder de influência, que detinha nas questões do foro do Departamento Técnico (já referidas anteriormente); o conhecimento específico e a experiência acumulada pelo dirigente na modalidade; a manifestação de uma opinião prévia ao momento de discussão, isto é, antecipação. A título ilustrativo, transcrevemos uma nota reflexiva que emergiu na observação e que reforça o poder do controlo da informação, quando associado a outras dimensões:

(RO): o PD tem a lição bem estudada. Apresentou os assuntos, acrescenta os elementos essenciais, dá a conhecer as informações e as tarefas realizadas, põe à discussão, mas, praticamente, a solução já está encontrada. Os colegas de Direcção não têm muitas hipóteses de sugerir alternativas, até porque não estão devidamente preparados e confiam no PD. Este, por sua

---

<sup>344</sup> Vd. anexo E18 - domínio da informação.

<sup>345</sup> UT 171, 323, 385, 387, 633 e 746 Obsass1.

<sup>346</sup> UT 402 Obsass1.

<sup>347</sup> 135, 233, 235, 254, 302, 386, 482, 503, 549, 726 e 856 Obsass6.

vez, como está em regime de tempo integral, tem mais tempo para contactar, pesquisar, analisar, etc., assegurando assim, um trabalho, aparentemente, profissional (UT 386 Obsass6).

Na AD 10, conforme apresentámos na segunda parte desta fase, no número 1.2.1 que explicou o papel do Departamento Técnico, e no número 2.1 que descreveu a estrutura do processo de decisão, o PD e o VP denotaram um entendimento perfeito, um controlo quase absoluto sobre as matérias em discussão e, conseqüentemente, no processo de decisão final<sup>348</sup>.

Em síntese, estes resultados devem ser compreendidos à luz das seguintes determinantes: o desempenho do cargo de Direcção em regime de gestão de tempo integral (profissionais destacados); um bom entendimento entre os dois elementos com poder de decisão<sup>349</sup> e ainda o domínio completo do Departamento Técnico, quer através do processo de constituição do órgão (por convite endereçado pela Direcção), quer mesmo pela liderança e controlo que exercem directamente no funcionamento desta unidade, conforme vimos na explicação e compreensão deste órgão no apoio à Direcção. Relembramos ainda que o poder destes dois dirigentes se explica pelo empenhamento sistemático e constante nos órgãos de deliberação e gestão dos recursos da AD e por um domínio avassalador no controlo da informação, comparativamente com os restantes colegas. Na nossa interpretação, este domínio avassalador resultou também do alto nível competitivo que a modalidade tinha alcançado, exigindo, por consequência, uma Direcção de contornos profissionais. A projecção de atletas e equipas nas competições e torneios internacionais foi um elemento revelador desta dimensão estratégica da AD e que pode ser confirmado na visão estratégica dos dirigentes<sup>350</sup> e nas determinantes racionais que valorizaram os resultados competitivos<sup>351</sup>. A comprovar o empenhamento e acompanhamento sistemático dos dirigentes de topo desta AD, constatou-se o interesse estratégico dos dirigentes de topo se fazerem representar nas competições nacionais e regionais<sup>352</sup>.

Nas AD's 4, 7 e 11, o domínio da informação sobre os assuntos por parte dos dirigentes de topo foi também um factor determinante para a tomada de decisão, embora no sentido negativo. Por exemplo, observámos sistematicamente a ocorrência de insuficiências

---

<sup>348</sup> UT 125, 332, 348, 410, 414 e 432 Obsass10.

<sup>349</sup> Mais adiante, no número 1.6, retomaremos esta dimensão como fonte de poder interna.

<sup>350</sup> UT 228, 350, 351, 354, 390, 443, 459, 479 e 747 Obsass10; UT 17, 18 e 82-84 Entass10.

<sup>351</sup> UT 18, 69, 203 235, 325, 323, 325, 354, 565, 588, 664, 672 e 732 Obsass10.

<sup>352</sup> UT 118, 191 e 199 Obsass10.

marcadas pela ausência e fraca preparação das matérias analisadas e discutidas<sup>353</sup>. No caso da AD 7, para além desta característica, notou-se um excesso de informação relacionado com as questões de preparação e operacionalização das competições, incluindo os aspectos logísticos e de gestão de equipamentos desportivos<sup>354</sup>, tendo originado uma ocupação exagerada e prolongada dos dirigentes de topo nas questões mais operacionais. Estes dados confirmaram o grau de estruturação do processo de decisão, que foi bastante fraco, negligenciando assim os aspectos relacionados com as decisões estratégicas. Estas insuficiências, que foram anotadas ao nível do conhecimento prévio, do controlo e da organização da informação, foram agravadas pela inexistência de um gestor profissional ou DT dotado de competências de gestão desportiva intermédia e que apoiasse a AD na selecção e sistematização da informação. Relembramos que nestas três AD's os dirigentes exerciam a sua actividade em regime de voluntariado e em horário pós-laboral e, portanto, dispunham de pouco tempo para acompanhar e gerir os recursos diários da AD, tal como os próprios dirigentes reconheceram através das entrevistas dadas. O PD da AD 4, depois de ter concordado com o enquadramento de um profissional em regime de tempo inteiro na sua organização, justificou:

“Porque na realidade, a partir de determinada altura, o volume de trabalho e as responsabilidades com que nos deparamos hoje em dia é incompatível com a nossa vida profissional e familiar. Nós sentimos que começa a ser complicado compatibilizar o nosso tempo livre e o nosso voluntariado, com as exigências que nos são postas. Temos de prestar contas, temos de analisar documentação, temos de responder às solicitações, temos de acompanhar, de alguma forma, toda a parte administrativa e o trabalho dos funcionários. Por outro lado, do ponto de vista da gestão diária, ter uma pessoa a tempo inteiro que domine os assuntos, obviamente que faz com que o trabalho tenha outra utilidade. Portanto, o que eu penso é que se justifica uma pessoa a tempo inteiro, agora se é profissional, se é alguém remunerado, ou se é destacado, isso, depois é uma questão paralela e a analisar pela AD.” (UT 128-130 Entass4).

No caso da AD 7, o PD, face à diversidade de competências e ao excesso de informação corrente com que os elementos da Direcção precisavam de lidar, também concordou com a integração de um profissional ou dirigente profissional porque:

“(…) Porque penso que às vezes falta estratégia, isto é, o estabelecimento de determinadas prioridades. O que acontece é que, hoje em dia, estamos preparados para actuar perante as circunstâncias que vão acontecendo e penso que é importante ter alguém com competências para prever as situações com maior antecedência. Às vezes, quando se consegue prever essas situações, acaba-se por ter algum resultado a nível financeiro.”

“(…) Sim, porque os dirigentes têm pouco tempo disponível para se debruçarem sobre um planeamento a médio e longo prazo e isso requer muito tempo. Os dirigentes em tempo parcial

---

<sup>353</sup> UT 386, 610, 619, 691, 907 e 908 Obsass4.

<sup>354</sup> UT 174, 175, 464 e 858 Obsass7.

limitam-se a realizar, executar e despachar assuntos que, praticamente, dizem respeito ao dia-a-dia ou à época desportiva que decorre. Logo, nos tempos que correm seria necessário ter um dirigente com tempo, com formação na área, de forma a planear com antecedência e gerir com uma visão a médio/longo prazo. (UT 88, 89 e 97 Entass7).

A análise detalhada das UD's do anexo desta categoria apontaram para um papel primordial do PD, do Tesoureiro e do VP, particularmente ao nível do domínio das informações relacionadas com a competição e os resultados desportivos, porque foi evidente e sistemático o nível de envolvimento destes elementos na preparação, apoio e avaliação das provas de competição<sup>355</sup>. Acrescente-se ainda que todos estes dirigentes, antigos praticantes da modalidade, dominaram com muita facilidade os assuntos do foro técnico, competitivo e de arbitragem da modalidade, acrescentando-lhes um maior poder de polivalência e de influência na tomada de decisão<sup>356</sup>.

Para além da polivalência e envolvimento dos dirigentes nos assuntos mais operacionais das actividades competitivas sob a alçada da AD, realçamos o facto de ter havido uma acumulação dos mesmos dirigentes em cargos técnicos (VP, DT e técnico de um clube), de arbitragem, aspectos que merecem ser analisadas nas fontes de poder externa.

No âmbito da AD 11, quando analisámos a estrutura do processo de decisão, verificámos que o PD detinha um poder de conhecimento sobre os dossiers acima dos restantes colegas de Direcção, que se justificou pelo acompanhamento e pelas visitas que efectuava à AD com regularidade semanal<sup>357</sup> e por uma maior responsabilidade que decorria do cargo que desempenhava<sup>358</sup>. Todavia, também se constatou que este domínio (ou tomada de conhecimento prévio dos assuntos a discutir), na larga maioria dos casos observados, não foi suficiente para a resolução dos problemas apresentados em reunião de Direcção<sup>359</sup> e para uma gestão mais sistemática e operacional dos recursos humanos da AD. Esta indução resultou das dificuldades evidenciadas ao nível da aplicação e avaliação de um regulamento de apoio aos clubes e técnicos - que promoviam a formação inicial dos atletas e o aparecimento de novos núcleos - e que assegurassem um maior número de praticantes na competição regional. A ausência do DT no processo de discussão e decisão pode ter sido uma

---

<sup>355</sup> Vd. especificamente UT 174, 175, 385, 464, 510, 848, 858, 882 e 1237 Obsass7.

<sup>356</sup> Vd. também o anexo E12 - conhecimento na modalidade ou a interpretação desta dimensão no número seguinte.

<sup>357</sup> UT 275 Obsass11.

<sup>358</sup> UT 151 e 152 Entass11.

<sup>359</sup> UT 455, 465, 472 e 565 Obsass11.

das causas que explicaram a ineficácia da Direcção, especialmente quando se tratou de analisar problemas que envolviam a participação dos clubes e técnicos nas competições da AD<sup>360</sup>. Esta hipótese foi ainda reforçada quando o PD entendeu, no início da época desportiva seguinte, introduzir o cargo de “gestor executivo” com poderes de gestão e execução com o objectivo de prestar um apoio mais regular à Direcção<sup>361</sup>.

Perante uma liderança dos dossiers centralizada e dependente do PD, foi notório o papel passivo dos restantes dirigentes, quer ao nível da responsabilidade de determinadas tarefas de execução, quer ao nível da participação no processo de discussão e argumentação com base na informação disponível<sup>362</sup>. Excepção feita para o Director Financeiro, quando se tratou de apresentar, acompanhar, controlar e justificar as contas da AD<sup>363</sup>.

De acrescentar ainda que a maioria dos assuntos analisados e discutidos, se prendeu com as questões dos dois eventos desportivos, especialmente o de nível internacional que suscitou maior interesse para os dirigentes<sup>364</sup>. Mesmo a este nível, constatou-se uma sobrevalorização do papel do PD na medida em que assumiu realizar várias tarefas<sup>365</sup>, apesar de ter havido uma maior responsabilização na execução de tarefas dos restantes dirigentes, quando se criou um organigrama específico<sup>366</sup>.

## 1.2 Conhecimento na modalidade

Provavelmente, a maioria dos dirigentes desportivos associativos envolvidos numa determinada modalidade desportiva foi ou é atleta dessa modalidade. A experiência vivida no dirigismo desportivo das modalidades desportivas leva-nos a colocar a hipótese de, havendo uma maior possibilidade de antigos praticantes desportivos, os mesmos serem mais facilmente reconhecidos e aceites para a escolha de cargos de Direcção das AD's.

Fruto de um processo marcadamente indutivo, construímos uma categoria que abarca o conhecimento específico e a experiência acumulada no desporto, enquanto fonte de poder na tomada de decisão. Admitimos que o percurso do dirigente associativo na modalidade - na qualidade de praticante, árbitro, técnico ou mesmo dirigente desportivo - lhe possa

---

<sup>360</sup> UT 285, 705, 738, 739 e 787 Obsass11.

<sup>361</sup> UT 724 e 787-792 Obsass11.

<sup>362</sup> UT 354 Obsass11.

<sup>363</sup> UT 45 e 344 Obsass11 e anexo E22 - gestão racional dos recursos financeiros.

<sup>364</sup> UT 271, 333, 448, 495, 511, 535, 594, 615, 811 e 814 Obsass11; UT 153 e 154 Entass11.

<sup>365</sup> UT 531 Obsass11.

<sup>366</sup> UT 125 Obsass11.

proporcionar um poder peculiar e que lhe confere uma influência no processo de tomada de decisão. Nesta perspectiva, é natural e previsível que este poder esteja mais relacionado com elementos envolvidos nas questões da competição, dos treinos e da relação com assuntos do foro técnico-desportivo tendo, por isso, sido necessário e pertinente destacarmos e compreendermos os papéis dos actores PD e DT no processo de tomada de decisão da AD. No modelo político das organizações Mintzberg (1995) chamou os jogos de utilização de conhecimentos técnicos (não autorizados) para constituir uma base de poder de jogos de perícia. No estudo empírico que efectuaram sobre os gestores desportivos na RAM, Barros e Barros (2005) verificaram, também, uma relação estatisticamente significativa entre uma elevada experiência no desporto e os ganhos da organização.

Começando pela AD 1, verificámos que o PD adoptou um estilo de liderança aberto, que acabou por influenciar e levar os seus colegas a partilhar as suas preocupações e sugestões, conforme fizemos referência no modelo de decisão consensual e no poder do controlo da informação. Por sua vez, o último DT da AD teve um papel importante nas decisões relacionadas com as actividades e competições da AD, aferido no número 1.2.1 da segunda parte quando se interpretou a unidade técnica de apoio à Direcção. Este papel foi confirmado ao nível do conhecimento específico, regulamentar e pedagógico da modalidade, do fornecimento de dados sobre os resultados desportivos, das competições e do plano de actividades<sup>367</sup>. A leitura do anexo E12 - conhecimento na modalidade evidencia ainda a intervenção do DT na consulta e procura do contributo directo dos técnicos e treinadores dos clubes, tendo em vista a discussão e aprovação das actividades que faziam parte do plano da AD<sup>368</sup>.

Apesar de ter havido uma supremacia do DT no domínio dos assuntos relacionados com os aspectos técnicos e competitivos da modalidade, e pelo poder que lhe tinha sido conferido pelo PD<sup>369</sup>, também se observou um “muito à vontade” do PD para discutir e argumentar sobre os mesmos assuntos, alimentado ainda pela confiança recíproca (aliança interna) que havia entre estes dois actores organizacionais. Este clima de abertura e de contributo sobre os assuntos de natureza desportiva e competitiva foi também verificado junto dos restantes elementos directivos, embora em menor frequência<sup>370</sup>.

---

<sup>367</sup> UT 102, 103, 323, 394 e 847 Obsass1.

<sup>368</sup> UT 419 Obsass1.

<sup>369</sup> Vd. unidade de apoio técnica à Direcção.

<sup>370</sup> UT 323, 358, 396, 465 e 643 Obsass1.

Os dados apurados a partir da entrevista ao PD sobre qual seria o perfil de competências que deveria ter o dirigente ou director profissional (director executivo), apontaram para: a valorização da experiência na modalidade (muito mais do que a formação); a relevância do conhecimento do meio onde está inserido e ainda a capacidade de organização e execução<sup>371</sup>. Este ponto de vista estava em consonância com o papel que vinha a ser desenvolvido pelo último DT da AD, na medida em que tinha à sua responsabilidade a gestão da parte técnica e competitiva, participava directamente e plenamente no processo de tomada de decisão, para além de ser responsável pela gestão dos recursos humanos e operacionais da AD<sup>372</sup>.

Do ponto de vista da importância do conhecimento específico e da experiência acumulada na modalidade desportiva, o PD foi de opinião que facilita bastante a tomada de decisão, não só no âmbito do foro técnico, como também ao nível da previsão de possíveis situações-problema<sup>373</sup>. Igualmente, o motivo principal que levou o PD a candidatar-se ao cargo foi o passado desportivo como atleta (dez anos), embora a sua experiência como dirigente (seis anos), treinador (dois anos) e árbitro (cinco anos) lhe conferisse um poder peculiar e abrangente no seio da modalidade<sup>374</sup>.

Na AD 4, os dados apurados a partir do anexo de E12 - conhecimento na modalidade - estão em consonância com o papel descrito e interpretado aquando da análise da unidade de apoio técnica à Direcção da AD e com a relevância do domínio da informação, ou a ausência desta, enquanto fonte de poder interna. Assim, em concordância com os dados interpretados anteriormente, o Director para a área técnica assumiu um papel primordial no fornecimento de informações e opiniões de carácter técnico, pedagógico e desportivo, que serviram como elementos de suporte à tomada de decisão. Praticamente todas as UT's que foram codificadas nesta dimensão<sup>375</sup> se referiram ao contributo específico deste actor no domínio das questões ligadas às actividades desportivas: distribuição de instalações para a competição; critérios e regras para projectar a estrutura da instalação desportiva e respectivos equipamentos, opinião sobre modelo de formação de praticantes e organização de estágios, elo com os responsáveis técnicos dos clubes e juízes, calendarização das competições. Provavelmente, e conforme já

---

<sup>371</sup> UT 139-142 Entass1.

<sup>372</sup> UT 870 Obsass1 e UT 144-145 Entass1.

<sup>373</sup> UT 146-153 Entass1.

<sup>374</sup> UT 154-155 e 174-184 Entass1.

<sup>375</sup> Vd. anexo E12 - conhecimento na modalidade.



tinha sido referido aquando da análise do papel deste director<sup>376</sup>, a sua formação em Educação Física e desporto, e a larga experiência na modalidade como técnico, constituiu uma dimensão relevante no auxílio à tomada de decisão, hipótese confirmada pela posição do PD, quando confrontado com a importância deste actor no apoio à tomada de decisão<sup>377</sup>. Estes resultados podem ainda ser explicados pela ausência de um DT que representasse um elemento essencial no apoio à Direcção, bem como pelo facto de o PD não ter a disponibilidade de tempo necessária para acompanhar regularmente os problemas da AD, nem tão pouco qualquer formação nem experiência acumulada como técnico ou praticante na modalidade<sup>378</sup>.

Nesta modalidade, quer numa ou noutra variante, a especificidade do regulamento e o nível de exigência em termos de avaliação da prestação dos atletas segundo vários domínios da performance desportiva (nove juizes por prova) fez com que muitos dos juizes que avaliavam os atletas fossem também técnicos dos clubes<sup>379</sup>, sendo que a quantidade dos juizes que estavam no activo eram insuficientes para as exigências do ajuizamento das provas<sup>380</sup>. Por outro lado, admitiu o PD que para se exercer o cargo de juiz seria necessário um conhecimento técnico da variante da modalidade, caso contrário teria sérias dificuldades em tirar um curso de juiz<sup>381</sup>.

Na AD 6, vimos que o envolvimento do PD nas questões e assuntos técnicos podia ser analisado segundo duas fases ou épocas distintas. Se, na primeira fase, o domínio do PD sobre os aspectos técnicos e competitivos da modalidade foi quase absoluto, na última fase da observação, registou-se uma passagem de testemunho para o novo DT. No entanto, foi evidente, em todo o período de observação, um acompanhamento sistemático e uma intromissão nas questões relacionadas com a parte desportiva, bem como um acompanhamento do trabalho de campo realizado pelos clubes e pelas selecções regionais. Em concreto, foram inúmeras as intervenções que mostraram o conhecimento específico do PD sobre os resultados desportivos dos atletas, as dificuldades dos técnicos dos clubes, a participação dos atletas nos treinos das selecções, a apreciação crítica sobre a evolução da performance dos atletas, o domínio das regras e dos critérios de classificação e apuramento,

---

<sup>376</sup> UT 67 Entass4.

<sup>377</sup> UT 68 e 69 Entass4.

<sup>378</sup> UT 66, 67, 154 e 155 Entass4.

<sup>379</sup> Vd. também a acumulação de cargos enquanto fonte de poder externa.

<sup>380</sup> UT 70 Entass4.

<sup>381</sup> UT 71 Entass4.

entre outros aspectos que podem ser facilmente entendidos no anexo que relata as UT's desta dimensão.

Se tivermos em consideração a combinação das dimensões: o poder do PD no domínio da informação relevante para a tomada de decisão; a disponibilidade para acompanhar os problemas e as actividades da AD, pelo facto de ser dirigente profissional (destacado); uma longa experiência como dirigente da modalidade (oito anos como PD e quatro anos como director da modalidade), como juiz (dez anos) e como praticante (três anos), é natural que este actor organizacional tivesse um poder de influência consideravelmente superior na tomada de decisão, em comparação com os restantes dirigentes<sup>382</sup>. Confrontando o PD com a dimensão da experiência na modalidade com o conhecimento específico na modalidade, o dirigente justificou a sua posição:

“Não é fácil para uma pessoa que nunca esteve na modalidade conseguir desempenhar adequadamente as funções do dirigente desportivo nesta modalidade, devido à sua complexidade e especificação. Para uma pessoa como eu, que esteve sempre ligado à modalidade (mas isso também não quer dizer que seja mais capaz do que os que não estiveram ligados à modalidade), consigo dominar os problemas e os assuntos que passam pela AD. Mas aceito, perfeitamente, uma pessoa com uma determinada formação, com ideias bem concebidas e claras, com uma determinada aprendizagem e que seja também um bom dirigente.” (UT 63 Entass6).

O grau de complexidade e especificidade poderia estar associado aos conflitos de interesses entre os agentes e clubes da modalidade, razão pela qual procurámos recolher informações ao nível desta determinante. A análise do anexo E10 - conflitos da AD6 permitenos perceber que no seio da modalidade, existiam conflitos de interesses entre os técnicos e clubes regionais<sup>383</sup>. O papel do PD foi intermediar e atenuar os processos de lutas e conflitos no contexto da modalidade e dos técnicos da selecção regional com os técnicos dos clubes<sup>384</sup>. No mesmo anexo, pudemos identificar um outro conflito, o da gestão e manutenção das instalações e dos espaços adjacentes, sob a tutela do IDRAM<sup>385</sup>.

Atendendo aos dados que ilustraram que os assuntos tratados nas reuniões de Direcção da AD 7, na sua larga maioria, diziam respeito à preparação e operacionalização das actividades competitivas da responsabilidade da AD, era provável que os seus membros detivessem determinadas competências técnicas e, sobretudo, um conhecimento específico

---

<sup>382</sup> UT 134-143 Entass6.

<sup>383</sup> Vd. especificamente UT 14, 554, 598, 619, 669 e 771 Obsass6.

<sup>384</sup> UT 126, 130 e 131 Obsass6.

<sup>385</sup> UT 428, 430-434, 442, 443, 578 e 579 Obsass6 e anexo F7 - IDRAM e AD's cedência e manutenção das instalações desportivas.

das várias provas que faziam parte do calendário regional. Foi precisamente o que se verificou. O anexo E12 - conhecimento na modalidade evidencia a importância que o domínio e experiência desportiva na modalidade teve e que pôde ser aferido através de uma síntese final de uma reunião observada:

“É de salientar que todos os elementos da Direcção assumiram várias tarefas ligadas à operacionalização das provas de competição: montar o material específico, contactar com técnicos e outros dirigentes, comprar alimentação e confeccionar refeições, convocar e convidar colaboradores, conduzir meios de transporte, entre outras (...). Talvez por isso, e tendo em conta que não têm técnicos profissionais para a preparação deste tipo de actividade, os dirigentes têm de dominar e assumir as questões práticas e competitivas da modalidade.” (UT 517 Obsass7).

Acresce ainda o facto de entre os cinco dirigentes, três estarem habilitados ao desempenho de árbitro regional, podendo, sempre que necessário, apoiar ou substituir os árbitros convocados<sup>386</sup>.

A inexistência de um “verdadeiro” DT, reconhecido pelo próprio PD<sup>387</sup>, associado ao facto dos dirigentes serem voluntários e de não disporem de colaboradores operacionais teve, como consequência, um envolvimento exagerado dos dirigentes na operacionalização e execução de tarefas de competição desportiva. Por outro lado, é possível que a experiência dos mesmos dirigentes na modalidade tivesse também alimentado esta tentação de se envolverem em demasia nas matérias de gestão operacional, pois todos eles tinham sido praticantes e técnicos, sendo que o VP acumulava, ainda, as funções de técnico de um clube. Concluímos também que a AD tinha todo o interesse que este dirigente e técnico de um clube mantivesse uma estreita ligação com a AD, por causa das facilidades que concedia ao nível dos recursos humanos e de equipamentos no apoio às actividades de competição, registadas em vários momentos da observação<sup>388</sup> e confirmadas através da entrevista ao PD<sup>389</sup>.

Em síntese, uma acumulação e polivalência de tarefas e de cargos dos dirigentes de topo (PD, VP e Tesoureiro), ao nível da gestão mais desportiva operacional, associadas ao facto de serem voluntários e com reduzido tempo disponível, não abonava a adopção de medidas ou preocupações estratégicas. Os próprios dirigentes acabaram, assim, por ser “vítimas” das suas próprias capacidades de execução e de polivalência, e sobretudo não manifestaram suficiente consciência da necessidade de uma gestão mais estratégica.

---

<sup>386</sup> UT 94 e 140 Obsass7.

<sup>387</sup> UT 58 e 59 Entaass7.

<sup>388</sup> UT 35, 463, 618, 619 e 1249 Obsass7.

<sup>389</sup> UT 159-164 Entass7.

Na AD 10, os dados que explicaram o papel que os dois dirigentes de topo tinham na relação com o Departamento Técnico e vice-versa, o controlo quase absoluto sobre as matérias e os dossiers analisados, mesmo as do foro técnico-desportivo - fruto de serem dois dirigentes em gestão de tempo integral - estavam em consonância com o domínio aprofundado que evidenciaram sobre as informações que se enquadravam no plano das competições e do técnico desportivo. Entre estas informações destacamos o conhecimento específico dos resultados desportivos dos atletas mais jovens<sup>390</sup>, dos factores determinantes das provas regionais e internacionais<sup>391</sup>, uma relação positiva e profícua com os técnicos do Departamento Técnico procurando um estilo de participação aberto e, sempre que possível, consensual<sup>392</sup>.

Nesta AD, a experiência na modalidade como praticante desportivo, ao contrário das restantes AD's, não constituiu um motivo para que o PD aderisse à modalidade como dirigente, embora o PD tivesse reconhecido que não se deve descartar as pessoas que sejam ou foram praticantes da modalidade. Segundo o ponto de vista do PD:

“(…) Não devemos descartar ninguém, acho que é importante encontrarmos pessoas que queiram principalmente aderir a um projecto e esse projecto poderá ser constituído por pessoas que têm essas características, experiência e conhecimento de um determinada modalidade. Mas também pode haver outras que ganham o gosto pela modalidade e cada vez mais se vão implicando nesse processo.” (UT 46 Entass10).

O mesmo dirigente confirmou-nos a importância que foi evidenciada através das notas de observação, no que respeita ao conhecimento aprofundado da modalidade, por parte dos dirigentes actuais, mesmo até ao nível do quadro competitivo e das competições internacionais da modalidade<sup>393</sup>. Justificou que o conhecimento que foi alicerçando na modalidade e que foi construído a partir de uma gestão profissional e de tempo inteiro, complementada pela formação fora do âmbito académico<sup>394</sup>, veio proporcionar mais confiança ao resto da equipa de trabalho e, por outro lado, fundamentar melhor as decisões.

Na AD 11, os poucos resultados (quatro UT's) que foram evidenciados na dimensão do conhecimento específico da modalidade e sua influência na tomada de decisão, confirmaram a ausência e desconhecimento por parte dos dirigentes em relação aos assuntos e

---

<sup>390</sup> UT 393, 563, 581, 582, 670 e 676 Obsass10.

<sup>391</sup> UT 362, 560, 637 e 683 Obsass10.

<sup>392</sup> UT 560, 561, 582, 693, 694 e 711 Obsass10.

<sup>393</sup> UT 47 e 48 Entass10.

<sup>394</sup> UT 72 Entass10.

problemas de natureza técnico-desportiva, muito embora se tivesse notado uma supremacia do PD em relação aos colegas de Direcção no que respeita ao domínio dos dossiers. Os dados encontrados nesta dimensão, vieram uma vez mais despoletar a relevância que o DT poderia desempenhar, se tivesse uma participação completa e activa na reunião de Direcção e na gestão diária dos dossiers relevantes da AD<sup>395</sup>. O próprio PD, quando confrontado com a integração ou não de um gestor ou dirigente profissional na AD, concordou com a integração de um profissional de tempo inteiro que reunisse as competências:

“Conhecimento da modalidade e conhecimento de gestão. Tem de ser uma pessoa minimamente preocupada com o meio que o envolve, por exemplo, tem de ter uma polivalência em termos de conhecimento de conteúdos diversos em várias áreas (culturais, desportivas, técnica, etc.). Que seja uma pessoa com uma formação o mais abrangente possível.” (UT 124 Entass11).

Todavia, conforme vimos no papel do DT no apoio à Direcção, mesmo com a “promoção” de um técnico da AD a gestor executivo, não tinha originado transformações substanciais na orgânica das reuniões da Direcção, pelo menos até ao final de Outubro de 2004, quando deixámos de observar as referidas reuniões.

### **1.3 Formação em desporto**

A formação em desporto, e precisamente na modalidade desportiva em causa, pode constituir uma dimensão importante para o desempenho de certos cargos na organização, como, por exemplo, a frequência de curso de dirigente desportivo, permitindo um domínio ou competência específica que influencia os assuntos em discussão e, consequentemente, a tomada de decisão da Direcção. Neste contexto, exaltamos a relação íntima e distinção desta categoria com a dimensão conhecimento na modalidade, pois é possível haver um forte e profundo conhecimento dos assuntos técnicos e desportivos da modalidade que resulta da experiência acumulada, e não haver necessariamente uma formação correspondente.

Pela análise ao anexo E20 - formação em desporto, não vislumbrámos dados suficientes, quer em frequência, quer em conteúdo, que justificassem a influência desta determinante na tomada de decisão dos dirigentes desportivos estudados. Das trinta e oito UT's codificadas na categoria, apenas identificámos seis situações - quatro da AD 4 e duas da AD 10 - que denunciaram a importância da formação de licenciatura em Educação Física e

---

<sup>395</sup> Vd. UT 404 e 405 Obsass11.

desporto no processo de tomada de decisão dos dirigentes<sup>396</sup>. Se tivermos em linha de conta que a AD 10 não tinha propriamente um DT, mas sim um Conselho Técnico dirigido pelos dois dirigentes profissionais e licenciados em Educação Física e desporto e que na AD 4 o Director para a área técnica era um elemento importante no apoio à tomada de decisão, porque, de alguma forma, colmatava a inexistência de um DT com assento na Direcção, facilmente percebemos a relevância da formação em Educação Física e desporto. No entanto, os dados apurados e os procedimentos metodológicos não permitiram assumir com consistência e precisão a dimensão desta categoria.

O mesmo já se não poderá dizer do cargo de DT ou do dirigente/gestor profissional, nos casos das AD's em que se verificou este cargo. No que respeita ao cargo de DT, embora não tivéssemos analisado o desempenho deste elemento no seio da AD (pois apenas pretendíamos perceber o seu papel no processo de apoio à tomada de decisão da Direcção), é possível que a sua formação em Educação Física e desporto e o seu percurso como técnico na modalidade representem duas determinantes importantes no quadro das competências da direcção técnica. No entanto, ficou por saber e aprofundar se as competências do DT da modalidade estão de acordo com a formação eclética, e presumivelmente pedagógica, proporcionada pela licenciatura em Educação Física e desporto<sup>397</sup>, hipóteses de trabalho que poderão ser analisadas no âmbito de um outro estudo. Será muito mais importante para o desempenho das suas competências que o DT detenha um conhecimento aprofundado da modalidade, disponha de cursos e acções de formação específicas na modalidade e na gestão do desporto, reconhecidas pela entidade tutelar, do que a própria licenciatura?

Esta interrogação foi também fruto da análise e interpretação do papel do DT no apoio à Direcção. Retomando objectivamente a categoria formação em desporto não conseguimos encontrar, explicitamente, dados fiáveis que explicassem com segurança e objectividade que a formação específica do DT tivesse uma influência decisiva no processo de decisão da Direcção, embora tivéssemos verificado algumas intervenções do DT, relacionadas com o seu percurso de formação técnica e pedagógica, e que evidenciaram uma certa supremacia sobre os dirigentes voluntários: na AD 1, quando o DT recebeu o aval do PD para analisar o dossier de um formador que era também técnico da modalidade no sentido de decidir sobre a

---

<sup>396</sup> UT 822 e 823 Obsas4; UT 25 Obsass10; UT 71 Entass10.

<sup>397</sup> Relembramos que a colocação do licenciado em Educação Física e Desporto nas AD's resulta do aproveitamento que utilizam através da via destacamento, proporcionada pela regulamentação do IDRAM, enquanto medida de apoio ao movimento associativo.

realização ou não de uma acção de formação<sup>398</sup>; na AD 6, o poder do DT ao nível do apoio aos treinadores dos clubes e ao nível da realização de estágios e cursos de formação, pareceu estar associado ao seu percurso enquanto licenciado e detentor de um curriculum técnico considerável na modalidade, sobejamente reconhecido e enaltecido pelo próprio PD<sup>399</sup>; na AD 7, a entrada de um novo profissional de Educação Física e desporto foi reconhecida pelo PD como importante para a promoção da modalidade e também realização de acções de formação sobre temas do interesse da modalidade, como, por exemplo, o caso da motivação dos atletas nos escalões de formação<sup>400</sup>, informação que foi posteriormente aferida através da observação do seminário de formação<sup>401</sup>.

Ao nível de um hipotético cargo de dirigente ou gestor profissional no seio da AD, que apoiasse a Direcção na tomada de decisão e na gestão dos recursos humanos e administrativos (com a disponibilidade de que os dirigentes desportivos voluntários não dispunham), das quatro AD's que eram geridas por dirigentes voluntários, três PD's consideraram que, a haver um dirigente ou gestor profissional, não tinha de ter necessariamente uma formação específica em desporto ou numa área afim. O importante era que esse gestor profissional tivesse um conhecimento aprofundado do contexto da modalidade, um conhecimento dos problemas específicos vividos pelo dia-a-dia das AD's e da sua relação com os recursos humanos e os clubes filiados<sup>402</sup>. Este ponto de vista estava em coerência com os dados apurados no domínio da informação técnica e desportiva sobre a modalidade e os problemas decorrentes da gestão dos recursos operacionais. Todavia, os PD's das AD's 4, 7, 10 e 11 admitiram que a formação em gestão do desporto poderia ser útil ao desempenho do cargo de gestor ou director executivo.

#### **1.4 Conhecimentos noutras áreas**

Para além das competências apresentadas nos números anteriores, foram constatadas, através de um processo marcadamente indutivo, determinadas competências dos dirigentes no processo de tomada de decisão. Assim, por exemplo, em todas as AD's, umas mais do que as outras<sup>403</sup>, os dirigentes desportivos voluntários fizeram valer as suas experiências,

---

<sup>398</sup> UT 803 e 815 Obsass1.

<sup>399</sup> UT 556, 557 e 618 Obsass6.

<sup>400</sup> UT 53, 751, 754, 839 e 840 Obsass7.

<sup>401</sup> UT 889 e 893 Obsass7.

<sup>402</sup> Vd. as respostas do PD nas UT 140 Entass1; UT 132 Entass4 e UT 122-126 Entass11.

<sup>403</sup> Vd. anexo E13 - conhecimentos noutras áreas, com um total de 41 UT's.

conhecimentos e competências profissionais, no processo de tomada de decisão e na execução de determinadas tarefas directivas. Esta determinante aconteceu com maior clarividência na AD 1, na qual dois dirigentes utilizaram os seus conhecimentos e experiências profissionais no âmbito do Direito para expressar e fundamentar a interpretação dos regulamentos face a um problema do foro disciplinar e jurídico<sup>404</sup>.

De uma forma geral, os resultados encontrados nas AD's 1, 4, 6, 7 e 11, no que se refere às intervenções específicas da actividade dos dirigentes voluntários pareceram estar relacionados com a natureza da actividade profissional que o dirigente exercia. Assim, por exemplo, na AD 6, um dos dirigentes desportivos voluntários, funcionário de uma instituição financeira, teve por principal responsabilidade o controlo e gestão da parte financeira da AD; na AD11, um dirigente com formação e experiência profissional na área da informática foi responsável pela planificação e montagem de todos os equipamentos de informática para o evento mundial organizado pela AD.

Mesmo ao nível da entrevista qualitativa realizada aos PD's, e no que se refere ao hipotético cargo do director ou gestor profissional no apoio à Direcção, notámos que determinadas competências ligadas à formação em gestão foram admitidas como relevantes, particularmente (e parafraseando os entrevistados) ao nível da parte da contabilidade, finanças e gestão de recursos humanos<sup>405</sup>; gestão das relações humanas, liderança e equipas de trabalho<sup>406</sup>; gestão em geral<sup>407</sup>, (...) ser uma pessoa intuitiva, uma pessoa que saiba lidar com outras, tenha uma boa capacidade nas relações humanas (...) <sup>408</sup>.

Uma das explicações mais completas e objectivas em relação às competências que o gestor profissional deveria reunir foi dada pelo PD da AD6:

“(...) Acima de tudo, esse dirigente deveria ter uma grande capacidade de trabalho, associada a uma capacidade de compreensão e relação com as pessoas (...). Passa-se tanta coisa no seio da modalidade, as adversidades são tantas (...). Repare que a modalidade, sendo individual, obriga a que tenhamos uma relação mais personalizada com os vários agentes desportivos e, por vezes, a AD funciona como um confessorário, vêm cá atletas, dirigentes, treinadores, falam das suas dificuldades, no plano desportivo e até pessoal. O dirigente tem de ter confiança, tolerância, compreensão e sentido de ajuda para a resolução dos problemas. (UT 91 Entass6).

---

<sup>404</sup> UT 63, 71, 251, 253 e 257 Obsass1.

<sup>405</sup> UT 143 Entass1.

<sup>406</sup> UT 73, 76, 77 e 78 Entass10.

<sup>407</sup> UT 88 e 89 Entass6.

<sup>408</sup> UT 138 Entass11.



Portanto, foi praticamente comum em quase todas as AD's a importância atribuída à competência da gestão das relações humanas no âmbito do exercício do cargo de um dirigente ou gestor profissional de uma AD. Curiosamente, embora os dirigentes das AD's 4 e 7 não tivessem focado esta competência específica na entrevista, foram duas daquelas em que foram mais evidentes os problemas relacionados com a gestão de conflitos e dos interesses, ao nível dos recursos humanos da AD e da modalidade em geral, conforme se pôde constatar através do anexo E9 - conflitos AD4.

### **1.5 Antecipação**

Tal como a definimos no sistema de categorias, a antecipação é vista como um marcar de posição por parte do PD da Direcção, antes de abrir o processo de discussão. No decurso da observação dos dados e confirmado, posteriormente, no processo de construção desta categoria, verificámos que o PD, imediatamente após a apresentação do problema e antes de abrir um “espaço de discussão”, expressava a sua opinião, acabando por influenciar muitas das intervenções seguintes e, consequentemente, a decisão final. Esta dimensão pode representar uma fonte de poder ainda maior, sabendo-se que o PD detém um controlo do fluxo informacional<sup>409</sup> e apresenta um nível de preparação acima dos colegas de Direcção. Convém lembrar que estivemos a analisar as intervenções dos dirigentes que são, predominantemente, voluntários e não têm muito tempo disponível para acompanhar os processos, conforme vimos nas dimensões anteriores.

Analisando o conteúdo do anexo E3 - antecipação, constatamos que apenas as AD's 6 e 10, as que são dirigidas por dois dirigentes profissionais e com maior poder de controlo informacional foram as que evidenciaram uma frequência maior desta dimensão: vinte e sete, e nove situações de ocorrência, respectivamente. Na AD 1 também se evidenciou esta dimensão de antecipação e de expressão prévia, embora não tivesse ocorrido com tanta frequência (sete vezes). Nas restantes AD's, a ocorrência de intervenções dos dirigentes em que se verificou esta dimensão foi bastante ténue: a AD 4 com seis, a AD 7 com cinco e a AD 11, com apenas dois casos. Os resultados apurados demonstraram que os dois PD's das AD's 6 e 10, provavelmente porque dominavam muito bem os assuntos e os problemas que foram analisados - comparativamente com os restantes colegas de Direcção, o mesmo acontecendo com o VP da AD 10 - expressavam a sua posição antes de abrir o tempo de discussão, e

---

<sup>409</sup> Vd. anexo E18 - domínio da informação.

acabavam, indirectamente, por condicionar e influenciar os contributos dos colegas dirigentes. Sublinhe-se ainda que, no decurso das observações, foram notadas considerações do observador<sup>410</sup> que evidenciaram a habilidade do PD na manipulação do processo de discussão, embora tivesse alimentado um processo de discussão participativo e tendencialmente consensual, conforme vimos no modelo de decisão adoptado.

Ao estabelecermos uma ligação de categorias por intercepção - o modelo de tomada de decisão e a antecipação<sup>411</sup> - verificámos que a antecipação nunca ocorreu em nenhuma organização que tivesse adoptado o estilo autoritário e apenas uma vez no estilo consultivo, numa situação em que se analisou, a possibilidade de participação ou não, das equipas madeirenses numa competição europeia, na AD 6:

O PD destacou: “eu cá acho que as duas equipas devem ir, especialmente o clube C, porque está a preparar-se para as provas. Devemos fazer força para que ambas as equipas possam participar. O abandono da modalidade acontece nestas idades e se dermos mais esta oportunidade aos jovens, será sempre mais um estímulo para continuarem a treinar. Os atletas do clube C têm sacrificado as férias e têm treinado imenso (...), eu, da minha parte, vou fazer tudo o que estiver ao meu alcance: vou falar com o responsável da agência de viagens e pedir colaboração, para além do envolvimento do clube na angariação de outros apoios.” (UT 454 Obsass6).

De resto, foi claro que a utilização de uma expressão de opinião ou posição prévia à discussão (antecipação), por parte do PD, foi uma característica particular do seu estilo de liderança, mas sempre presente num clima de abertura e de participação ao diálogo e por decisão consensual.

## **1.6 Aliança interna**

O estabelecimento de alianças ou entendimentos entre dois dirigentes podem constituir uma fonte de coesão e de poder acrescido, especialmente quando as alianças são baseadas na amizade, no interesse comum, na partilha de informação e de apoio recíproco, entre os actores que participam no processo de tomada de decisão. Esta dimensão, muito referenciada nas teorias do modelo político das organizações, já tinha sido comentada quando se descreveu o modelo de decisão que foi classificado como consensual (63,66%), mas também onde se verificou que uma percentagem relevante das decisões eram efectuadas por um entendimento entre dois dirigentes, geralmente o PD e o VP (13,45%).

---

<sup>410</sup> UT 343, 481 e 548 Obsass6; UT 526, 580, 678, 691 e 721 Obsass10.

<sup>411</sup> Vd. anexo F12 - antecipação e modelo de decisão.

Tendo por objectivo perceber a importância e frequência de ocorrência desta dimensão em cada uma das AD's, bem como identificar os actores que mais alianças internas estabeleceram, procurámos analisar o relatório específico da categoria.

Na AD 1, foram identificados cerca de dezasseis situações de entendimento entre os elementos da Direcção que tiveram influência na decisão, independentemente de ser por consenso, por maioria de votos, ou ainda, por decisão bilateral. Em particular, foi muito esclarecedor o entendimento e confiança recíproca que existiu entre o PD e o último DT. Este entendimento foi reconhecido pelo próprio PD numa das sessões de observação<sup>412</sup> e na própria entrevista. A comprovar a confiança e entendimento entre estes dois actores, estiveram as notas e considerações do observador em relação a uma “sincronização” nas exposições de ambos e no elevado grau de concordância<sup>413</sup>, bem como nos contactos e reuniões preparatórias entre ambos<sup>414</sup>.

Mais uma vez, e procurando associar estes dados aos resultados que foram apurados anteriormente, pelo menos duas determinantes poderão explicar facilmente a aliança entre estes dois elementos: um maior domínio da informação dos assuntos em análise, comparativamente aos restantes directores e um papel determinante do novo DT no apoio à tomada de decisão, especialmente no domínio da planificação e execução do novo modelo de competição que a AD tinha assumido, conforme vimos na unidade técnica de apoio à decisão. Poderá ter contribuído, ainda, enquanto elemento potenciador deste entendimento, o percurso similar que ambos tiveram na modalidade como praticantes e o conhecimento específico que evidenciaram nas questões técnicas e da competição desportiva.

Na AD 4, o entendimento interno não foi tão evidente e frequente quanto na AD anterior, pois identificámos doze situações particulares que expressaram uma aproximação do ponto de vista entre os dirigentes e que marcaram de alguma forma o rumo da decisão. Este entendimento ocorreu com maior frequência entre o PD e o VP (sete vezes), embora o Director para a área técnica também tivesse tido alguma influência no processo de decisão ao aliar-se a um ou aos dois dirigentes anteriores em determinadas situações e independentemente da natureza do assunto<sup>415</sup>.

---

<sup>412</sup> UT 694 Obsass1 e UT 144-145 Entass1.

<sup>413</sup> UT 515, 632 e 771-773 Obsass1.

<sup>414</sup> UT 655, 728, 729, 746, 756 e 842 Obsass1.

<sup>415</sup> UT 303, UT 718 e 730 Obsass4.

Na AD 6, a aliança entre dois ou mais elementos, enquanto fonte de poder, ocorreu de forma esclarecedora numa dezena de ocorrências, podendo ser analisada segundo dois pontos de vista da intervenção dos actores. O PD manifestou uma sensibilidade para um entendimento e solidariedade interna<sup>416</sup>, e no âmbito da negociação e da aliança com os treinadores e técnicos dos clubes, tendo em vista a defesa de interesses da modalidade. Esta actuação contava com a ajuda do DT da AD, à medida que este conquistava uma maior autonomia no plano técnico<sup>417</sup>.

Na AD 7, registámos catorze situações em que foi evidente o entendimento entre os dirigentes, sendo um dos resultados mais marcantes, a aliança consistente entre o PD e o Tesoureiro, caracterizado, sobretudo, pelo grande sentido de apoio e de solidariedade deste dirigente em relação às intervenções do PD<sup>418</sup>. Esta aliança justificou-se, por um lado, pelo poder que o dirigente detinha no controlo dos recursos financeiros e nos sucessivos diálogos que estabeleceu com o PD<sup>419</sup> e pela importância atribuída às questões financeiras, em particular a contenção e redução das despesas da AD<sup>420</sup>. Por outro lado, foi bastante evidente a preocupação do Tesoureiro em manter um controlo sistemático sob as despesas e facturas da AD, reforçando o seu poder no domínio da informação financeira.

Nesta organização, encontramos uma particularidade ao nível do jogo de interesses e de poderes entre dirigentes associativos e três potenciais candidatos a PD da federação portuguesa da modalidade, sediados no espaço Continental. Os contactos estabelecidos entre vários elementos da Direcção com os potenciais candidatos, a auscultação de possíveis nomes a integrar nas listas para a eleição dos órgãos da federação, bem como a identificação dos associados apoiantes foram notas de registo no domínio das negociações internas e externas<sup>421</sup>. O movimento de “luta” entre os dirigentes associativos de outras associações para ver quem conseguiria obter mais apoios dos dirigentes dos clubes e das AD’s originou a entrada da Direcção da AD, neste “jogo de poderes”. Os dirigentes da AD7 estudaram, assim, possíveis alianças no sentido de obter mais benefícios ou contrapartidas, ao nível da intervenção do papel da federação, pois havia uma avaliação negativa e uma insatisfação da AD em relação ao trabalho e apoio que a federação de então vinha a realizar. Mais tarde,

---

<sup>416</sup> UT 73 e 815 Obsass6.

<sup>417</sup> UT 201, 573, 576, 577 e 756 Obsass6.

<sup>418</sup> UT 195, 249, 330, 357, 491, 627, 641, 646, 110 e 1111 Obsass7.

<sup>419</sup> No número seguinte iremos comprovar a importância deste dirigente no domínio dos assuntos financeiros.

<sup>420</sup> Vd. anexo E24 - gestão racional dos recursos financeiros - despesas AD7.

<sup>421</sup> Vd. especificamente UT 799, 800, 809, 838, 961, 962 e 965 Obsass7.

depois de termos deixado a fase da recolha de dados, soubemos que um dos dirigentes associativos também fazia parte do órgão da Direcção da federação portuguesa que tinha sido eleita.

Outro dado particular apurado foi a aliança discreta que existiu entre a AD e um dos elementos técnicos responsáveis pela modalidade num clube, que também acumulava o cargo de VP. Esta aliança tinha por objectivo facultar à AD o apoio logístico e de recursos materiais tendo em vista a realização das actividades de competição da responsabilidade da AD<sup>422</sup>, aliança esta que foi confirmada, posteriormente, pelo próprio PD<sup>423</sup>. Podemos ainda perceber a importância do VP - e também técnico de um clube - para o sucesso das actividades da AD, se consultarmos o anexo E27 - interesses de grupo AD7, onde encontramos notas e intervenções que reforçam a importância da colaboração deste elemento na operacionalização das actividades de competição que são da responsabilidade associativa.

Na AD 10, a aliança entre o PD e o VP foi, seguramente, aquela que maior preponderância representou no processo de tomada de decisão estratégica, não só pelo facto de ter sido sistemática e consistente<sup>424</sup>, como também pela interacção, compreensão e domínio avassalador do processo de discussão<sup>425</sup>. Os resultados anteriores tinham demonstrado que estes actores funcionavam de forma ordenada, cada qual com funções específicas - como se tivessem estudado a matéria - denotando um perfeito entendimento e um estilo de cooperação. Segundo as reflexões emergentes do processo de observação, o facto de estarem em regime de tempo integral, dominarem muito bem os assuntos em discussão, trabalharem na mesma sala e compartilharem muitos recursos, provavelmente potenciou este entendimento. A experiência como dirigente e o percurso na formação de licenciatura, também comentada anteriormente, pode certamente explicar este entendimento. Em síntese, uma aliança profissional perfeita.

Na AD 11, o entendimento entre dois ou mais dirigentes, enquanto fonte de poder, não foi uma dimensão que marcasse substancialmente o processo de tomada de decisão. Os dados analisados a partir das notas de observação não constituíram propriamente uma aliança mas sim uma maior comunicação e confiança entre o PD e o Director Financeiro. Esta confiança pode ser facilmente comprovada pelos sucessivos diálogos e pelas tarefas combinadas entre

---

<sup>422</sup> UT 1000 e 1001 Obsass7.

<sup>423</sup> UT 160 e 164 Entass7.

<sup>424</sup> Pelo menos foram registadas claramente quinze situações em que ocorreu um entendimento entre os dois dirigentes.

<sup>425</sup> UT 422, 482, 08, 287, 310, 367, 369-370, 398, 494, 517 e 749 Obsass10.

os dois dirigentes, particularmente no que respeita ao domínio das questões financeiras da AD<sup>426</sup>. Este entendimento resultou, naturalmente, do grau de responsabilidade que o Director Financeiro evidenciou no controlo dos recursos financeiros, e ainda do facto destes dois dirigentes deterem um nível de preparação sobre este domínio, que não se encontrou nos restantes elementos da Direcção. Esta ilação pôde ser comprovada pela descrição do papel do mesmo director e que se encontra exposta no anexo E23 - gestão dos recursos financeiros - receitas AD 11.

Do ponto de vista interpretativo, estes dados podem ter explicação na importância acrescida que os assuntos financeiros representaram para os resultados da organização, na medida em que se procurou alcançar um saldo financeiro final positivo, conforme se verificou na apresentação do relatório e contas<sup>427</sup> e na preocupação de utilizar os eventos desportivos como veículos de promoção da modalidade e de angariação de receitas<sup>428</sup>. Segundo a informação do PD:

“ (...) Os eventos desportivos passaram, desde há uns dez anos, de deficitários (traziam despesas acrescidas à AD), a ter resultados positivos e representam fontes de financiamento para o orçamento da AD.” (UT 154 Entass11).

De uma forma geral, nesta AD, apesar dos dirigentes não terem um nível de preparação e de controlo sobre as informações respeitantes aos problemas em discussão, conforme constatámos na dimensão do controlo do fluxo informacional, notou-se uma capacidade muito positiva na mobilização de apoios, no estabelecimento de contactos junto das organizações privadas e públicas e na angariação de receitas e serviços para os eventos desportivos da responsabilidade da AD, para além da recepção dos apoios financeiros provenientes das entidades parceiras (IDRAM e federação). Estes resultados podem ser comprovados pela análise das sucessivas unidades de informação do anexo E21 - gestão racional dos recursos financeiros - receitas e que indiciam que a saúde financeira da AD pode ser classificada como boa:

Após alguns esclarecimentos por parte do Director Financeiro, este informou ainda que: “o resultado final é positivo, no valor de 33.462 €, devendo ser transferido para os resultados transitórios, ou seja, com aplicação para as actividades do ano seguinte. (...).

O PD olhou para o observador e com alguma ironia e orgulho confessou: “a saúde financeira é boa, mas não corresponde à saúde do número de praticantes.” (UT 152 e 154 Obsass11).

---

<sup>426</sup> UT 208-209, 257, 64, 301, 314, 316, 491, 638 e 640 Obsass11.

<sup>427</sup> UT 152 Obsass11.

<sup>428</sup> UT 807 Obsass11.

Podemos ainda compreender a capacidade de angariação de receitas e de apoios desta organização, a partir do conhecimento que alguns dirigentes manifestaram nos conhecimentos e contactos com as entidades e personalidades externas, não só no meio empresarial<sup>429</sup>, como também pela relação “íntima” que estabeleceram com responsáveis da APR e APL, constituindo uma fonte de poder que pode ser muito relevante. Assim, e a título de exemplo, o próprio PD reconheceu a relevância do conhecimento junto da APR e APL:

“É bastante importante e eu seria hipócrita se dissesse o contrário. É bastante importante porque se abrem portas que de outra forma, se não tivéssemos esse conhecimento e essa intimidade com o poder político, muito pior estaríamos em termos de gestão, de poder organizar uma mão cheia de actividades desportivas. Dificilmente se concretizariam certos eventos, se não tivéssemos, junto de alguns decisores políticos, pessoas que se movimentam com relativo à vontade no meio.” (UT 80 Entass11).

Por ser uma fonte relevante para as decisões estratégicas das AD's, iremos retomar esta dimensão ao nível das determinantes externas da organização.

### **1.7 Controlo dos recursos financeiros**

O controlo dos recursos financeiros é um processo que dificilmente se consegue perceber e interpretar apenas utilizando a observação das reuniões de Direcção, não obstante a amostra temporal do período de observação alcançar uma percentagem acima dos 70%. Naturalmente que a pesquisa dos dados do foro financeiro exalta, sempre alguma sensibilidade, preocupação e cuidado por parte dos dirigentes. Igualmente, no nosso estudo, nos apercebemos de acções antecedentes e consequentes aos momentos de observação, efectuadas pelos dirigentes e funcionários que tinham à sua responsabilidade esta área de intervenção. Neste sentido, se quiséssemos aprofundar e compreender com maior precisão os assuntos e problemas do foro financeiro, seria necessário utilizar outras fontes de recolha e uma pesquisa mais específica sobre os documentos e os intervenientes que tiveram responsabilidades específicas sobre o controlo dos recursos financeiros. Realcemos, todavia, que não era esse o nosso objectivo.

Durante o período de todas as observações, foi registado um conjunto de reflexões, dúvidas e comentários do observador, que apontaram para estas considerações e limitações do estudo<sup>430</sup>. No entanto, os resultados apurados na categoria sobre o controlo dos recursos

---

<sup>429</sup> Vd. também UT 87 e 90 Entass11.

<sup>430</sup> Vd., por exemplo, o anexo F6 - gestão racional de recursos financeiros e reflexões e comentários críticos do observador.

financeiros permitiram identificar, pelo menos, os actores que tinham o poder de controlo da parte financeira da AD, bem como algumas particularidades que passaremos a descrever.

Do ponto de vista geral, todas as AD's tinham um director com responsabilidades específicas para o controlo dos recursos financeiros, nomeadamente, o VP (AD 6 e 10), o Director Financeiro (AD 4 e 11) ou o Tesoureiro (AD 1 e 7). Todavia, era o PD que detinha a responsabilidade máxima neste domínio e, nesse sentido, relembramos que algumas das alianças que o PD estabeleceu com os seus colegas na área financeira, assim o comprovaram.

Na AD 1, tínhamos interpretado o papel do funcionário administrativo 1 como relevante no controlo dos documentos relacionados com as contas da AD, para além de ter assumido tarefas relacionadas com a facturação, pagamentos, controlo das dívidas, etc., a par do apoio pontual do Tesoureiro e do próprio PD<sup>431</sup>. A responsabilidade de execução destas tarefas era fruto da confiança que o PD deteve sobre o dito funcionário e, também, do facto do mesmo ter evidenciado uma capacidade importante no fornecimento de dados precisos sobre as contas da AD, o controlo das inscrições, os comunicados e gestão da página *web* da AD, conforme vimos na unidade de apoio administrativa.

Na AD 6, o controlo dos recursos financeiros esteve dependente do VP 3 que teve por missão aferir as receitas e as despesas, e forneceu informações sobre o ponto da situação financeira da AD. Contudo, o poder de decisão sobre os pagamentos, esteve, por vários momentos, centrado na figura do PD<sup>432</sup> e numa decisão bilateral<sup>433</sup>.

Na AD 7, os resultados foram muito similares aos da AD 6, embora o controlo da parte financeira estivesse a cargo do Tesoureiro. Este elemento teve um papel chave na apresentação das despesas e receitas da AD, tendo ainda evidenciado uma preocupação na contenção das despesas e na apresentação de relatórios com os respectivos documentos <sup>434</sup>. Recordamos que o PD e o Tesoureiro estabeleceram um bom clima de entendimento e de confiança (ver aliança interna), ilação que foi comprovada pela partilha de tarefas no domínio das contas e das receitas da AD<sup>435</sup> e pelo poder que ambos detinham na assinatura da requisição de passagens aéreas<sup>436</sup>.

---

<sup>431</sup> UT 553, 554, 557 e 575 Obsass1.

<sup>432</sup> UT 170, 281, 396 e 397 Obsass6.

<sup>433</sup> UT 255-258, 531 e 666 Obsass6.

<sup>434</sup> UT 103, 328, 331, 640, 691, 1189 e 1211 Obsass7.

<sup>435</sup> UT 314, 315, 327-329, 913 e 914 Obsass7.

<sup>436</sup> UT 354 e 366 Obsass7.



É de realçar ainda, segundo o esclarecimento do PD, que a AD já tinha rubricado um contrato-programa com o IDRAM, que tinha por objectivo gerir os recursos financeiros do programa de apoio aos atletas de alta competição:

“A AD é que deverá gerir os recursos, de acordo com o planeamento das actividades do clube e dos resultados alcançados pelos atletas que fazem parte do programa.” (UT 1277 e 1278 Obsass7).

Este esclarecimento e marcação de posição surgiram na sequência da gestão de um conflito entre os interesses dos atletas de alta competição de um clube e a forma como a gestão financeira desse programa de apoio estava a ser feita pelos dirigentes do clube. Foi nesse sentido que a AD conseguiu conquistar a responsabilidade de gestão dos recursos financeiros.

Na AD 10, o VP - elemento da Direcção essencial no apoio ao PD - não tinha apenas o controlo de toda a parte financeira, como também acumulou várias áreas de intervenção:

(...) As instalações e materiais desportivos, a parte dos transportes, a promoção da modalidade, a formação, as máquinas e marketing. (UT 36 Obsass10).

A acumulação de áreas de intervenção poderá ser facilmente explicada pela importância que a organização atribuiu à gestão de receitas, aproveitando os recursos materiais e instalações de que dispunha<sup>437</sup> e pela preocupação em adoptar os critérios mais económicos no âmbito das despesas, uma vez que os atrasos das subvenções públicas ordinárias e extraordinárias (que provinham do IDRAM) estavam a tornar a situação preocupante. Assim, tal como se constatou o domínio dos recursos financeiros por parte do VP, também se verificou uma grande confiança e perfeito entendimento com o PD, incluindo as decisões sobre as questões financeiras, conforme analisámos e interpretámos os dados sobre a aliança interna e o modelo de decisão bilateral.

Finalmente, a preocupação manifestada pelo VP em relação às determinantes racionais dos recursos financeiros<sup>438</sup>, e reforçada pelos dados que evidenciaram uma organização dependente dos apoios do IDRAM<sup>439</sup>, resultou, provavelmente, da estrutura e dimensão que a

---

<sup>437</sup> Vd. anexo E15 - controlo dos recursos financeiros.

<sup>438</sup> Corroborada pelo PD nas UT 20 e 21 Obsass10.

<sup>439</sup> Vd. também dependência financeira como fonte de poder externa.

organização alcançou, quer do ponto de vista dos funcionários que movimentava, quer mesmo das actividades que dinamiza e da sua relação com os clubes filiados<sup>440</sup>.

Na AD 11, os dados apurados confirmaram os resultados que tinham sido explicados e interpretados à luz do entendimento e confiança recíproca que se constatou entre o PD e o Director Financeiro.

### **1.8 Autoridade do cargo de Presidente da Direcção**

A generalidade dos modelos teóricos que explicam as organizações como uma organização política aponta a autoridade do cargo de presidente como uma das fontes de poder mais explícitas na estrutura hierárquica. A autoridade do PD decorre do grau de responsabilidade que o cargo exige no desempenho das suas competências e, consequentemente, no processo de tomada de decisão. Na análise dos documentos estatutários ou regulamentares das AD's, verificámos que o PD detinha, por exemplo, "voto de qualidade" no processo de decisão e em algumas organizações dispunha de competências próprias. Por sua vez, no processo de observação de todas as AD's, verificámos que o domínio da informação relevante à tomada de decisão e o controlo dos recursos financeiros pareceram estar associados à autoridade do cargo de presidente.

Considerámos também importante o poder que o cargo de PD representa no contexto da modalidade e do desporto regional, um cargo particularmente visível, pela importância atribuída pela comunicação social aquando da realização de eventos desportivos e momentos que marcam a arranque ou a finalização de uma competição desportiva.

Segundo uma análise geral e interna (estrutura e funcionamento da Direcção), não encontrámos resultados substanciais que evidenciassem a utilização da dimensão autoridade do PD sobre os restantes elementos, no âmbito do processo de discussão e de tomada de decisão. O que prevaleceu foi um clima bastante aberto ao diálogo, alimentado por um estilo de liderança predominantemente consensual, e respeitador das posições de cada elemento, conforme vimos nos dados interpretados a partir da estrutura do processo de decisão. A análise de conteúdo ao anexo E5 - autoridade mostra-nos que, apenas em situações muito esporádicas e específicas, alguns PD's utilizaram o poder decorrente do cargo que representavam, para fazerem valer as suas posições ou influências. Estas influências dos

---

<sup>440</sup> Na fase ii e iii da recolha e organização dos dados verificámos que no contexto da sua modalidade, esta era a maior AD do País e uma das que apresentava maior número de atletas e clubes federados na RAM. Por outro lado, esta AD tinha uma estrutura de oito profissionais, para além dos dois dirigentes destacados.

dirigentes máximos ocorreram, algumas vezes e de forma mais clarividente, ao nível das AD's 1 e 6, curiosamente também as mesmas organizações onde se constatou algumas decisões baseadas no modelo autocrático.

Pensamos nós que estas intervenções e influências se deveram mais ao facto dos dois dirigentes terem evidenciado um maior controlo da informação sobre os assuntos, comparativamente com os restantes colegas de Direcção e, provavelmente, tiveram necessidade de utilizar o poder conferido pelas suas competências, para resolver determinado problema. Recordamos que os resultados anteriores apontaram para um aumento do poder dos dirigentes quando detinham um maior controlo do fluxo informacional.

Do ponto de vista da análise externa (poder do cargo no seio da modalidade e da sociedade em geral), os dirigentes máximos concordaram com a preposição de que o exercício do cargo de PD de uma AD regional de modalidade representa uma maior visibilidade social e desportiva no contexto da RAM<sup>441</sup> e exige muita responsabilidade social<sup>442</sup>. De realçar que a importância e visibilidade social do cargo de PD, desde que seja um cargo desempenhado com qualidade e prestígio, pode constituir uma fonte de promoção para determinados cargos de relevância social. Esta ilação pôde ser constatada a partir das posições dos presidentes das AD's 6, 7, 10 e 11, quando confrontados com a seguinte questão: acha que o cargo de PD é importante para obter um cargo de relevância social?

A título de exemplo, apresentamos a posição de um PD:

“Para alguns tenho a certeza que sim. É tipo um trampolim para outros cargos e, para alguns dirigentes, eu sei que é. Tenho observado e tenho verificado que existem certas pessoas que já vêm para o desporto com esse objectivo. No meu caso isso não faz qualquer sentido.” (UT 124 Entass6).

### **1.9 Interesse pela arbitragem**

Quando começámos a codificação das UT's, verificámos que muitos dos dados relacionados com a arbitragem estavam a ser classificados na categoria dos interesses de um grupo, mas, depois de analisadas várias situações que evidenciaram a importância da arbitragem nas decisões da Direcção, optámos por criar uma categoria independente no âmbito das fontes de poder da AD. Neste contexto, e atendendo também às competências e poderes do Conselho de Arbitragem das AD's da RAM - que apontam para níveis de autonomia e independência ao nível da decisão sobre a nomeação de juizes e assuntos da

---

<sup>441</sup> UT 165 Entass1; UT 132 e 133 Entass7 ; UT 92 Entass10 ; UT 160 Entass11.

<sup>442</sup> UT 156-161 Entass4.

arbitragem<sup>443</sup> - esta dimensão foi considerada uma fonte de poder relevante para a tomada de decisão da Direcção.

De um ponto de vista geral, os dados desta categoria apontam inequivocamente para o interesse da Direcção pelos assuntos da arbitragem e por terem elementos de representação no seio daquele órgão. Em todas as AD's, os dados constantes no anexo E26 - interesse pela arbitragem, confirmaram as ilações e preposições que tinham sido evidenciadas nas dimensões anteriores e demonstraram, claramente, o interesse da Direcção em dispor de elementos da sua confiança nas decisões daquele órgão (AD's 1 e 11) ou mesmo a ocorrência de acumulação do cargo de dirigente da Direcção e de árbitro/juíz na mesma modalidade, como ilustraram os casos das AD's: 4, 6, 7 e 10, o que será retomado na análise das fontes de poder externa.

Este interesse pode ter explicação na elevada importância que os assuntos da arbitragem representam para o sucesso das actividades sob a alçada da AD, particularmente quando estamos a analisar um modelo de desenvolvimento desportivo baseado na participação das equipas da RAM na competição nacional e na alta competição. Por outro lado, não nos podemos esquecer que este cargo é, provavelmente, o único cargo associativo em que a atribuição de uma gratificação ou “prémio de jogo” é pacificamente aceite pela generalidade dos dirigentes associativos.

### **1.10 Argumentação**

Quando o dirigente revela uma capacidade de argumentação no processo de discussão, baseia-se em dados objectivos e precisos, muitas vezes acompanhado de indicadores mensuráveis, susceptíveis de fundamentar a sua posição, constituindo um factor a ter em conta na tomada de decisão. Esta determinante interna está potencialmente relacionada com o domínio da informação, na medida em que um maior controlo do fluxo desta e de acesso aos dossiers, particularmente por parte do PD, implica uma maior probabilidade de argumentação. Na mesma perspectiva, um desconhecimento ou falta de preparação prévia sobre determinados assuntos, por parte de certos elementos da Direcção, tornou o poder de argumentação relativamente fácil e pouco interactivo. Ao mesmo tempo que este dado revela, uma vez mais, a importância e o papel do PD no processo de tomada de decisão, também alvitra um debate interactivo que pode ser considerado frágil, na medida em que os dirigentes

---

<sup>443</sup> Vd. estatutos das AD's e o número 1.2.3 que descreve o papel do Conselho de Arbitragem.

desportivos não se apetrecham dos instrumentos e informações pertinentes para um maior poder de participação e de argumentação. Esta consideração será seguramente mais preocupante se o dirigente máximo ou um seu colaborador (DT) não reunir a informação fundamental para a argumentação e tomada de decisão.

O anexo E4 - argumentação permite facilmente confirmar a relação positiva entre a argumentação enquanto fonte de poder e o domínio da informação por parte do PD, particularmente nas AD's 1, 6 e 10, onde esta ilação foi mais evidente. Relembramos que a mesma já tinha sido constatada no âmbito da análise e interpretação do domínio da informação enquanto competência específica. Convém esclarecer que estas duas categorias foram mutuamente exclusivas, razão pela qual não pudemos efectuar uma relação combinada por intercepção. Neste sentido, foi necessário interpretar a relevância da argumentação do dirigente na tomada de decisão propriamente dita, o que obrigou, em algumas UT's, a ler e associar com as UT's antecedentes e consequentes.

### **1.11 Comunicação**

A comunicação representa uma determinante importante no processo de decisão, se tivermos em consideração que o estilo de condução dos trabalhos adoptado pelo PD permite conquistar o respeito e o contributo dos participantes no processo de tomada de decisão. A comunicação deve ser analisada segundo a habilidade do PD na dinamização de um processo de discussão aberto, participativo e tendencialmente consensual. Este processo é muitas vezes apresentado sob a forma de interrogação e apelo aos colegas, no sentido de contribuírem com as suas ideias e sugestões. De acordo com o anexo E7 - comunicação, verificou-se que em todas as AD's, o PD apresentou um estilo de comunicação aberto ao diálogo e ao contributo de todos os elementos, procurando uma escolha consensual. Estes dados estão em consonância com o modelo de decisão predominantemente consensual (63,66%), embora também tivéssemos registado decisões baseadas no autoritarismo do PD (7,35%) e no entendimento entre dois ou mais dirigentes (13,45%).

Uma das razões que podem justificar o clima de abertura ao diálogo e ao bom entendimento de todos os elementos poderá ser o carácter benévolo dos dirigentes<sup>444</sup> e a amizade que se notou entre a maioria dos elementos que constituíam os órgãos directivos,

---

<sup>444</sup> Vd. anexo E6 - benevolato, como determinante cultural, onde encontraremos algumas justificações como: a identificação com a modalidade, o contributo por uma causa comum, o convívio, etc.

muito particularmente entre os dirigentes da AD <sup>6445</sup>. É de sublinhar, ainda, que toda a Direcção é formada a partir da escolha dos seus líderes e sufragada através de processo eleitoral, enquanto o DT pode ou não participar na reunião, conforme decisão do PD.

Do ponto de vista do conhecimento do perfil do PD no que diz respeito especificamente à liderança da organização, seria necessária uma participação mais operacional e constante, no sentido de criar as condições para estudar as suas intervenções na relação com os seus colegas e funcionários, objectivo que seria necessário conquistar no âmbito de um outro estudo.

## **2. Fontes de poder externa**

Enquadradas num nível intermédio do movimento associativo, e uma vez que estabelecem relações com a APR no território da RAM, serão as AD's organizações predominantemente autónomas e independentes, ou, pelo contrário, dependem e são influenciadas por fontes externas? Quais são os parceiros organizacionais e que tipo de relação estabelecem com as organizações do meio onde estão inseridos, quer ao nível do sector público, quer ao nível do sector privado?

Começaremos pela análise e interpretação da política desportiva regional e da dependência financeira das AD's em relação ao IDRAM, uma vez que tínhamos apresentado vários documentos e instrumentos de apoio da APR, bem como normativos que regulamentavam o desporto madeirense, em geral e as AD's, em particular. Posteriormente analisaremos alguns actores e organizações externas à organização que detêm poderes de influência nas decisões estratégicas das AD's.

### **2.1 Política desportiva regional**

Quando nos referimos à política desportiva estamos a reportar-nos às decisões e medidas dos órgãos com poderes legislativos de nível regional e nacional, expressas em actos normativos que promovem, orientam, apoiam, regulam e condicionam o desporto, em geral, e as AD, em particular. No caso da RAM, a política desportiva pode situar-se em diferentes níveis de decisão e intervenção: no âmbito de um diploma normativo dentro das competências do Governo Regional ou da Assembleia Legislativa Regional, ou num nível mais organizacional, como, por exemplo, a medida de apoio ao desporto através dos

---

<sup>445</sup> UT 41, 54, 232, 643, 806 e 854 Obsass6.

destacamentos, da responsabilidade da SRE e do IDRAM. O que se pretende é saber até que ponto as decisões da política desportiva regional afectam ou influenciam, directa ou indirectamente, as decisões estratégicas das AD's de modalidade e se estas estão dependentes ou não das decisões dos responsáveis governamentais que têm competências em matéria de desenvolvimento desportivo.

A política desportiva regional - enquanto poder de influência nas decisões estratégicas das AD's - foi analisada de acordo com as determinantes apuradas na análise dos dados provenientes das observações e da entrevista aos PD's: a dependência financeira das AD's em relação à APR; a influência ou não do IDRAM nas decisões das AD's; política de apoio à competição nacional e internacional. Finalmente, enalteçemos a relevância ou irrelevância do papel da AD no quadro do modelo desportivo regional, uma vez que foi pertinente confrontar os dados apurados nas observações e na análise documental, com o ponto de vista do PD de cada AD.

### **2.1.1 Dependência financeira das associações desportivas em relação à administração pública regional**

Em primeiro lugar, é conveniente explicar que optámos por analisar de forma interligada a política desportiva regional com o apoio financeiro concedido pelo IDRAM às AD's, uma vez que tínhamos verificado na parte da análise de documentação específica e na entrevista efectuada ao Presidente do referido Instituto, uma relação de dependência financeira destas em relação à APR.

Os resultados apurados através das observações das reuniões de Direcção e das entrevistas aos Presidentes das seis AD's<sup>446</sup> confirmaram as ilações que tinham sido descritas e comentadas quando se apresentou a relação do IDRAM com este nível do associativismo desportivo. As decisões estratégicas das AD's estão fortemente dependentes da APR porque precisam dos meios financeiros para o funcionamento estrutural, a realização das actividades regulares, bem como de subsídios para a organização dos eventos desportivos ou outros projectos específicos, como, por exemplo, a construção ou ampliação de uma infra-estrutura desportiva. A dependência financeira das AD's em relação ao IDRAM é tão marcante que quatro dos PD's (1, 4, 7 e 11) reconheceram que a AD não seria capaz de funcionar se não fosse esse apoio, e os outros dois (6 e 10) assumiram que as AD's funcionariam, mas não

---

<sup>446</sup> Vd. anexo F1 - AD's e IDRAM - dependência financeira.

seriam capazes de realizar as actividades que actualmente fazem. Segundo os dados fornecidos pelos responsáveis das AD's<sup>447</sup>, o grau de dependência destas AD's em relação ao IDRAM situa-se nas seguintes percentagens: AD 1 = 90%; AD 4 = 90%; AD 6 = 50%; AD 7 = 95%; AD 10 = 70 a 80%; AD 11 = 40 a 50%<sup>448</sup>.

As AD's de menor dimensão (4 e 7), isto é, as AD's que têm menor número de atletas federados, foram as que apresentaram maior percentagem de dependência dos apoios públicos. Talvez estes resultados possam, em parte, ser explicados, pelos critérios de atribuição das subvenções públicas ordinárias, uma vez que os dados demonstrados no quadro 30 do 3.2 da fase iii, valorizavam, em termos proporcionais, as organizações com menor número de atletas federados.

Esta relação de dependência assumiu contornos mais preocupantes quando se registaram atrasos significativos no processo de atribuição das subvenções públicas extraordinárias, reconhecida pelo próprio Presidente do IDRAM, nomeadamente ao nível dos eventos desportivos, dos PAPEP's e de outros contratos de programas suplementares. Em todas as AD's, foram registadas inúmeras notas e desabafos dos dirigentes que reforçaram os atrasos financeiros das subvenções como um “quebra-cabeças” para a gestão estrutural e financeira das organizações, sobretudo ao nível dos apoios extraordinários<sup>449</sup>. Contudo, o Presidente do IDRAM de então também realçou e recomendou na entrevista que nos concedeu que os dirigentes deveriam ter uma maior responsabilidade e bom senso no equilíbrio financeiro e no crescimento sustentado das AD's, no sentido de que só devem assumir responsabilidades financeiras dentro das suas reais possibilidades.

Se analisarmos a dimensão racional dos recursos financeiros<sup>450</sup>, encontraremos dados que comprovam desequilíbrios financeiros entre a capacidade de receita e as despesas efectuadas, em particular nas AD's 1 e 4, face às dívidas acumuladas e aos subsídios (subvenções extraordinárias) que as organizações tinham a receber da parte da APR.

Os atrasos prolongados das subvenções públicas ordinárias (seis a sete meses) e extraordinárias (dois a três anos) deveriam prever e recomendar procedimentos de

---

<sup>447</sup> Convém explicar que os dados foram apurados no contexto da entrevista sem uma consulta documental e, sendo assim, é possível que estejam abaixo do valor real.

<sup>448</sup> UT 43-46 Entass1; UT 37-40 Entass4; UT 35-38 Entass6; UT 27-29 Entass7; UT 29-31 Entass10; UT 50-53 Entass11.

<sup>449</sup> Consultar, pelo menos, as seguintes UT's: UT 120, 290, 295, 577 e 581 Obsass1; UT 147, 153, 201, 202, 462, 585, 636, 638, 738, 851 e 916 Obsass4; UT 63, 173, 174, 414, 415, 436 e 811 Obsass6; UT 401 e 649 Obsass7; UT 20, 21, 22, 58, 82 e 407 Obsass10; UT 67, 207, 208 e 209 Obsass11.

<sup>450</sup> Vd. anexos E21 e E22 - gestão racional de recursos financeiros - receitas e despesas.



racionalização e de contenção das despesas das AD's. Face aos indicadores apresentados nas fase iii sobre esta problemática, esperávamos encontrar medidas que atenuassem e diminuíssem a dependência financeira dos subsídios oficiais e se aproveitasse mais as oportunidades de receitas, tal como se apurou em algumas situações, muito embora de forma ténue e incipiente: ao nível das inscrições de atletas e equipas<sup>451</sup>; ao nível da taxa de utilização de instalações e equipamentos sob a tutela da AD e da prestação de serviços<sup>452</sup>, e ao nível da organização de eventos como fonte de receita para as actividades da AD<sup>453</sup>.

A problemática da gestão dos recursos financeiros das AD's, quer ao nível da geração de receitas, quer ao nível da racionalização das despesas, poderia e deveria ser estudada no âmbito de um outro estudo, tal como, por exemplo, Barros e Santos (2004) o fizeram ao nível da eficiência desportiva e eficiência financeira dos clubes da primeira liga do futebol português. Se pretendêssemos resultados mais precisos e consistentes, seria necessário uma análise e abordagem mais detalhada ao nível da documentação específica e uma colaboração dos directores que têm a seu cargo os assuntos financeiros, para podermos dispor de uma informação mais completa.

No capítulo financeiro, constatámos que a decisão política sobre a concessão de um subsídio ou revisão dos critérios de apoio financeiro, tendo em vista um determinado projecto de participação nacional ou a construção de uma instalação desportiva, ideias apresentadas pelas AD's ao poder político, pode ser tomada a um nível que ultrapassa o próprio IDRAM, ou mesmo o órgão do Governo Regional que tutela esta mesma unidade, apesar do apoio ao desporto proveniente da APR, estar, supostamente, regulamentado. De forma explícita, esta situação foi aferida na AD 4 em relação a um projecto de construção de uma instalação desportiva própria<sup>454</sup> e nas AD's 6<sup>455</sup> e 11<sup>456</sup>.

Para além da dependência financeira das AD's, também podemos analisar o apoio da APR ao nível das necessidades que as AD's manifestam para o desenvolvimento de determinados projectos, como, por exemplo, o programa PAPEP, que exigia um financiamento específico e extraordinário para a criação de condições de apoio aos atletas talentosos e com elevado potencial, tal como se tinha verificado na análise de documentação

---

<sup>451</sup> UT 17 e 703 Obsas6.

<sup>452</sup> UT 43, 98 e 730 Obsass10.

<sup>453</sup> UT 143, 759 e 807 Obsass11.

<sup>454</sup> UT 616, 617, 853 e 857 Obsass4.

<sup>455</sup> UT 115, 168, 491, 495 e 506-508 Obsass6.

<sup>456</sup> UT 400 Obsass11.

que descreveu a relação das AD's com o IDRAM. A leitura do anexo F8 - IDRAM e a concessão de apoios financeiros e materiais comprovaram que, além das subvenções públicas ordinárias, existem outras modalidades de apoio que evidenciam o elevado grau de interferência do poder público no desporto - por via da concessão de apoios financeiros - designadamente: concessão de subsídio para a organização dos eventos desportivos das AD's e clubes; pagamento das deslocações aéreas dos agentes desportivos, tendo em vista a sua formação; comparticipação financeira para a aquisição de equipamentos e materiais desportivos para o desenvolvimento de projectos específicos; comparticipação nas despesas de reparação ou reconstrução das instalações da AD.

### **2.1.2 Influência do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira nas decisões das associações desportivas**

Havendo uma relação de dependência financeira, em que medida o IDRAM influencia as decisões da AD?

Apesar de ter sido evidenciada uma relação de subsídio dependência das AD's em relação ao IDRAM reconhecida pelos próprios dirigentes desportivos entrevistados, não se constatarem, directamente, influências do IDRAM ou de qualquer outro organismo da APR nas decisões estratégicas das AD's, excepto em duas situações particulares, mas que, aparentemente, não trouxeram quaisquer efeitos relevantes para os resultados das AD's em causa (1 a 7). A primeira situação referia-se concretamente ao facto de a AD ter servido de intermediária para justificar um apoio financeiro da APR a um determinado evento desportivo que, embora fosse da modalidade desportiva, não foi da responsabilidade organizativa da própria AD<sup>457</sup>. A segunda situação ocorreu, quando uma AD foi aconselhada a não colaborar nem participar com uma organização pública (que estava sob a tutela da Administração Pública Central), cujo objectivo era a realização de um conjunto de actividades desportivas alusivas à comemoração de uma data de aniversário<sup>458</sup>.

Indirectamente, o IDRAM pode ter um papel de influência relevante nas actividades e decisões estratégicas da AD's, se tivermos em linha de conta que todo e qualquer novo projecto de modalidade (por exemplo, no caso da AD 4<sup>459</sup>, a decisão ou não de realizar um

---

<sup>457</sup> UT 301-304 Obsass1; UT 57 e 58 Entass1.

<sup>458</sup> UT 1049-1053 Obsass7; UT 41 e 42 Entass7.

<sup>459</sup> UT 784 Obsass4.

evento de nível europeu, sob proposta da federação e no da AD 11<sup>460</sup>, a revisão dos critérios de apoio aos clubes e à competição nacional) necessitou da opinião favorável do responsável da estrutura governamental, ainda que a decisão política final fosse colocada num nível hierárquico superior. Portanto, em geral, exceptuando as duas situações particulares e os projectos específicos ligados à modalidade - fruto da forte dependência financeira e da decisão política - não vislumbrámos influências dos responsáveis do IDRAM nas decisões das direcções das AD's, indução que foi corroborada por todos os presidentes entrevistados<sup>461</sup>.

Por outro lado, é necessário considerar e contextualizar o papel das AD's como estruturas intermédias do movimento associativo que são pressionadas pelos interesses dos seus clubes filiados (vd. mais adiante o poder dos associados como fonte de poder externa), pela regulamentação e calendarização das competições que dependem das federações e pelas implicações que a política desportiva origina no modelo de desenvolvimento desportivo regional. Neste quadro, é natural que haja uma cumplicidade e intimidade das AD's no relacionamento que estabelecem com o IDRAM, na justa medida em que elas são alimentadas pelas políticas do Governo Regional e fortemente condicionadas pelas medidas de apoio ao desenvolvimento desportivo.

### **2.1.3 Política de apoio à competição nacional e internacional**

A consulta dos documentos que regulamentam as subvenções públicas da APR denunciou uma valorização dos apoios aos clubes e atletas que participavam nas competições regulares nacionais, especialmente as que alcançavam resultados ao mais alto nível e projectavam a modalidade e a RAM para além do espaço nacional. Se atendermos ao processo de crescimento e de desenvolvimento do desporto regional nos últimos treze ou mesmo vinte e cinco anos<sup>462</sup>, o desporto, ou melhor, a opção estratégica pela competição nacional e pelos resultados ao mais alto nível desportivo, tem sido assumida como uma das principais bandeiras políticas dos sucessivos governos da RAM.

Por sua vez, esta dimensão competitiva do desporto federado e dos resultados de nível nacional podem constituir um critério racional muito importante para a concessão/recepção de

---

<sup>460</sup> UT 69, 71, 76 e 77 Entass11.

<sup>461</sup> Vd. as respostas específicas dos dirigentes à pergunta "havendo uma relação de dependência financeira, em que medida o IDRAM influencia as decisões da AD?" nas seguintes unidades: UT 55-56 Entass1; UT 50-53 Entass4; UT 49-50 Entass6; UT 33-36 Entass7; UT 37-38 Entass10; UT 67-68 Entass11.

<sup>462</sup> Consultar os dados da fase ii sobre a demografia federada que nos oferece um conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos do desporto federado na RAM.

apoios e para o aumento do poder de votação dos clubes nas assembleias gerais da AD. Esta conclusão pôde ser inferida da análise de documentação dos estatutos de metade das AD's, confirmada, posteriormente, pela interpretação dos dados das observações das reuniões de Direcção, e reforçada pelos incentivos financeiros dos programas da APR. A valorização da participação e da prestação competitiva dos atletas e clubes nas competições nacional e internacional, alimentada pelos apoios públicos e pela lógica subjacente ao modelo de desenvolvimento desportivo nacional, constituiu um factor importante para as AD's. Os dados apurados pela combinação da dimensão racional - resultados desportivos, com a dimensão - política desportiva<sup>463</sup>, apontam precisamente para a elevada importância que a competição desportiva nacional representa para as decisões estratégicas relacionadas com a própria modalidade, não apenas ao nível das AD's, mas sobretudo ao nível dos interesses dos clubes e dos seus atletas.

Os dados apurados nas observações e nas entrevistas explicam-nos que os clubes têm optado por valorizar a participação nas competições nacionais, essencialmente por duas razões: primeiro, fruto da evolução do nível de competição que foi sendo alcançado e consolidado nos últimos anos<sup>464</sup> e, neste sentido, o acesso à competição nacional foi um processo natural e consequente<sup>465</sup>; em segundo, pelo facto de os apoios à competição nacional serem mais avultados e serem concedidos com menor atraso do que os destinados à competição regional<sup>466</sup>. A título de exemplo, citamos uma unidade do registo de observação que evidencia o desânimo e descontentamento de alguns dirigentes da competição regional:

Registamos que ambos os dirigentes estão preocupados com as lacunas e a insatisfação dos dirigentes e técnicos dos clubes de dimensão regional. Segundo o Presidente da Direcção, os dirigentes dos clubes que participam na competição regional, estão desanimados e descontentes com o que se passa a nível dos apoios à alta competição. Deram o exemplo de que tinham cerca de quatro dezenas de equipas na 4ª divisão regional e, que este ano, reduziram para dezasseis. “Não vele a pela apostar na formação”, dando o exemplo de um clube local, que em poucos anos chegou ao mais alto nível Nacional, sem ter um trabalho de formação consistente. (UT 153 Obsass10).

O sistema de apoios proporcionados pela APR estava a fazer com que alguns dirigentes dos clubes utilizassem meios mais rápidos e fáceis para alcançar o topo da

---

<sup>463</sup> Vd. alguns exemplos descritos no anexo F25 - resultados desportivos e política desportiva.

<sup>464</sup> Os indicadores apresentados na fase ii evidenciam também a evolução qualitativa dos resultados das várias modalidades no contexto desportivo nacional.

<sup>465</sup> Este ponto de vista é muito bem explicado pelo PD da AD1: UT 7-12 Entass1.

<sup>466</sup> UT 3 e 5 Entass4: UT 73 e 75 Entass7; UT 59 e 60 Entass10; e UT 116 e 117 Entass11.

competição nacional e, consequentemente, beneficiar dos subsídios. O PD aproveitou para explicar ao observador e, também, desabafar que um dos clubes mais recentes a lutar para o título de campeão nacional é um exemplo do que se faz com o aproveitamento da política desportiva regional:

“Foi um clube que utilizou o caminho mais fácil para conquistar resultados, convidou atletas de fora da sua localidade, e sem qualquer trabalho de formação consistente, foi subindo até chegar ao mais alto nível”.

Quer o PD, quer o VP desabafaram partilhando a ideia de que os clubes que trabalham bem a formação não têm qualquer reconhecimento, e que a própria política desportiva incentivava à procura do subsídio tendo em vista os resultados desportivos nacionais. (UT 143 e 144 Obsass10).

Consideramos importante realçar que é à participação na competição nacional que a comunicação social atribui maior relevo e cobertura, não só no caso do futebol, como também nas restantes modalidades que demonstraram uma supremacia em relação à competição e actividade regional, muitas das vezes de forma desigual e discriminatória<sup>467</sup>.

Perante este quadro de preferência e de apetência pela participação das equipas e clubes na competição nacional, que papel caberá à AD na política de desenvolvimento desportivo e em particular na competição regional?

#### **2.1.4 Papel das associações desportivas face ao modelo desportivo regional**

O poder que as AD's têm no quadro das decisões do modelo de desenvolvimento desportivo regional pode ser classificado como fraco ou mesmo muito fraco, apesar de haver uma relação de “intimidade” e “cumplicidade” com a APR. Esta ilação resultou de três ordens de razões que passaremos a justificar.

Em primeiro lugar, pela interpretação que fizemos sobre a posição manifestada pelos PD's das AD's quando confrontados com a seguinte pergunta: qual a sua opinião sobre a política desportiva regional?

Todos eles expressaram a sua concordância com a política desportiva que foi adoptada pelo Governo da RAM, reconhecendo-a como um factor de sucesso do desporto e da própria região, muito particularmente pelo facto de haver regras definidas no apoio e regulação ao desporto<sup>468</sup> e, sobretudo, pelos resultados obtidos pelos clubes e atletas da RAM na competição nacional (títulos nacionais) e, em alguns casos, até a nível internacional, como

---

<sup>467</sup> Vd. também o posicionamento do PD da AD 6 sobre este problema: UT 79 e 80 Entass6.

<sup>468</sup> UT 101-104 Entass1; UT 57 e 58 Entass10.

aconteceu com os atletas madeirenses que estiveram nos Jogos Olímpicos de Sidney e de Atenas.

No entanto, face ao estado actual de desenvolvimento desportivo, os mesmos dirigentes reconheceram e apontaram algumas críticas ao modelo de política desportiva. Particularmente, apontaram a necessidade de redefinir e ajustar os critérios de apoio ao desporto, uma preocupação que foi assumida desde há cerca de três anos a esta parte, através do Conselho Desportivo da RAM (CDRAM), conforme veremos mais adiante. Todos eles foram unânimes no que toca à importância do papel do Estado no apoio ao movimento associativo, reconheceram as insuficiências do financiamento público ao desporto e, inclusivamente, recomendaram a revisão ou o ajustamento dos critérios de concessão de subsídios ao desporto na RAM<sup>469</sup>. Algumas das críticas e sugestões sobre os ajustamentos e mudanças na política de financiamento ao desporto encontram-se transcritas nas entrevistas efectuadas a cada PD. Tendo em conta a extensão dos dados que foram registados através da UT parágrafo, associado à opção metodológica de não espalhar as unidades de informação, decidimos remeter para anexo a informação que aponta as críticas e propostas dos entrevistados face a esta questão.

A segunda ordem de razão que explica a fraca influência da AD no modelo de política desportiva prendeu-se com o papel e relevância do CDRAM, enquanto órgão de consulta do membro do Governo Regional a quem compete a tutela da política desportiva<sup>470</sup>. Na análise que os presidentes das AD's 1, 6 e 10 fizeram acerca da política desportiva regional, citaram e reforçaram os contributos e recomendações que tinham sido aprovadas pelo CDRAM e que foram, posteriormente, apresentadas à respectiva tutela<sup>471</sup>, em 16 de Dezembro de 2003<sup>472</sup>. Destas recomendações destacou-se a necessidade de algumas adaptações e mudanças no sistema de apoios ao movimento associativo, que fosse mais adequado e justo, face aos desafios de então. Os documentos que este órgão consultivo produziu, fruto do contributo das várias equipas ou comissões de trabalho, viriam a “cair em saco roto” ou pelo menos não

---

<sup>469</sup> Vd. especificamente UT 101-106 Entass1; UT 104-107 Entass4; UT 12 e 14 Entass6; UT 65-68 Entass7; UT 57 e 58 Entass10; UT 110-112 Entass11.

<sup>470</sup> Segundo o Decreto Legislativo Regional n.º 22/2002/M, de 21 de Novembro de 2002, Artigo 4º - composição do Conselho, estão contemplados três representantes das AD's colectivas e dois representantes de AD's individuais.

<sup>471</sup> UT 110 e 111 Entass1; UT 74 Entass6; UT 58 e 64 Entass10.

<sup>472</sup> Fonte: Diário de Notícias/Madeira, 26 de Abril de 2005, p. 11 Desporto. Curiosamente o título da notícia referia: “propostas para reformar estão dentro da gaveta”, fazendo alusão ao facto do Conselho Desportivo Regional ter apresentado um documento com recomendações às orientações de política desportiva, há mais de dois anos, mas que não teve qualquer efeito.

surtiram qualquer efeito até ao momento da redacção do relatório. Estava assim demonstrada a inutilidade do contributo dos vários representantes do movimento associativo nas orientações do desenvolvimento desportivo regional.

A terceira razão que pode explicar o fraco papel das AD's no modelo de desenvolvimento desportivo regional é o facto de toda a competição de acesso a nível nacional e internacional estar a cargo dos próprios clubes e a generalidade dos apoios financeiros ser concedida directamente aos interessados<sup>473</sup>. Neste sentido, e atendendo também ao poder da federação na regulamentação e calendarização de toda competição nacional (conforme veremos mais adiante), é natural que às AD's esteja reservado um papel de segundo plano no processo de desenvolvimento desportivo. Os resultados apurados nas observações das reuniões de Direcção e nas entrevistas, confirmaram os dados apurados na análise documental e evidenciaram o poder de influência das AD's no âmbito:

- a) da organização do modelo da competição regional, como, por exemplo, o caso da AD 1 que alterou a equipa técnica da AD tendo em vista a adopção de um modelo de competição mais regular nos escalões etários jovens;
- b) da preparação dos grupos/equipas de selecção regional que representam a RAM em determinadas competições, como foi o caso da AD 6 que fez a planificação e orientação dos treinos da selecção<sup>474</sup>;
- c) da defesa dos interesses da modalidade e intermediação dos interesses dos clubes filiados face aos critérios de financiamento ao desporto<sup>475</sup>, como, por exemplo, a adopção de um projecto de concentração e racionalização de meios financeiros e humanos em determinadas equipas e clubes de uma modalidade, tendo em vista o alcance de objectivos mais ambiciosos a nível nacional. Neste âmbito, registámos a iniciativa de dois clubes e da AD na elaboração de um projecto de modalidade que visava a construção de uma equipa sénior mais competitiva e de outra “satélite”<sup>476</sup>.

Retomando a questão que procurava saber até que ponto as AD's tinham poder de intervenção na definição do modelo desportivo regional, os dados da entrevista aplicada aos presidentes das direcções das AD's confirmaram uma vez mais o papel irrelevante ou fraco destas organizações, conforme analisaremos de seguida, caso a caso.

---

<sup>473</sup> Exceptuando o programa de apoio aos potenciais talentos (PAPEP) e a gestão das passagens aéreas.

<sup>474</sup> UT 134, 139 e 200 Obsass6.

<sup>475</sup> Sugerimos a consulta dos anexos F11 - intermediação das AD's face aos clubes e intermediação das AD's face ao IDRAM.

<sup>476</sup> UT 6 e 7, 156-158 Obsass11.

Na AD 1, consequência das respostas dadas na entrevista do PD sobre a possibilidade de se alterar ou adaptar o modelo desportivo regional, foi colocada a seguinte questão: neste processo de adaptação da política desportiva, que poder tem a AD?

“As AD’s têm pouco ou nenhum poder.”

Na definição dos critérios de apoio ao desporto os interesses dos clubes sobrepõem-se aos interesses da modalidade?

“Sim, basicamente estamos aqui a falar de clubes, as AD’s podem ter opiniões e às vezes são chamadas para dar opinião. Penso que neste aspecto, os interesses fundamentais são os dos clubes, não me parece que as AD’s tenham um papel relevante a desempenhar, quando falamos da influência na política desportiva.” (UT 125-128 Entass1).

Na AD 4, o PD reconheceu que, sobre a questão da política desportiva, o poder de decisão está concentrado essencialmente no poder político e remeteu para o Governo Regional a necessidade de redefinir os critérios de apoio financeiro, porque os atrasos das subvenções tem originado uma situação cada vez mais “insustentável” para os clubes e AD’s e, por outro lado, defendeu um modelo de desenvolvimento:

“(…) Que não ponha em pé de igualdade todas as modalidades desportivas, mas que haja prioridades. Esse sistema de apoios que permitiu o desenvolvimento, neste momento não se justifica.”

Qual seria então a solução?

“Eu penso que a solução seria a redefinição da política desportiva, ou seja, saber quais são os objectivos que se pretende com o desporto da RAM, se o desporto na RAM é para o lazer, se é para a prática de competição. Se é para a competição, então temos de criar condições, se é para criar condições, temos de saber quais são as modalidades prioritárias, saber se é importante a RAM ter eventos, se sim, quais são os eventos? De divulgação? De competição? Se é para ser integrado numa perspectiva de promoção turística, ou se é noutra vertente. Enfim, há uma série de questões que têm de ser integradas na questão da política desportiva.

Eu penso que neste momento, o desporto caminha para uma situação que será rapidamente insustentável em termos de apoios. Começa a ser impossível às AD’s, já temos casos bastante complicados, por exemplo, o clube R vive uma situação de dívida de milhares de contos e corre o risco de fechar.” (UT 109-112 Entass4).

Ao nível da AD 6, quando de aplicou a entrevista ao PD, trabalhava-se na conjugação de esforços para um projecto integrado da modalidade que iria ser apresentado aos clubes e, numa fase seguinte, ao IDRAM. Segundo a explicação do PD, este projecto passava por uma aposta na qualidade dos atletas da RAM com potencialidades de alcançarem resultados de nível europeu e mundial:

“O nosso objectivo é conseguir ter atletas com alguma regularidade nos campeonatos da Europa, do Mundo e nos Jogos Olímpicos, e isso é perfeitamente possível desde que se altere os regulamentos de atribuição de apoios. Como os critérios estão actualmente, dificilmente se conseguirá, na medida em que estão ultrapassados, estão caducos. Há um certo receio das entidades competentes mexerem nos critérios, provavelmente por causa das eleições, por causa dos votos. Quanto a mim, tem sido uma asneira, pois estamos a falar das eleições autárquicas, para o ano hão-de ser as presidenciais e, todos os anos, por causa das eleições, acaba-se por



manter um sistema de apoios ao desporto que já está fora de prazo, ainda para mais quando as próprias entidades, sabem disso.

Nós nunca fomos de acordo que haja uma directiva do Governo Regional através do IDRAM, que sirva para todas as modalidades, pois as modalidades apresentam características próprias e devem assim ter um projecto específico. Neste sentido, temos de tomar a nossa própria iniciativa, penso que ao nível dos nossos associados vai haver uma boa aceitação para estes novos projectos. Posteriormente, iremos reunir com o IDRAM ou com a SRE, para tentar que, ainda no decorrer deste ano, se opte por mudar os critérios. Não podemos estar à espera que a SRE deixe passar mais este ano de eleições, mais um ano perdido, mais dados que estão a ser deitados fora.” (UT 14 e 15 Entass6).

Enaltecemos, assim, a iniciativa da AD 6 na elaboração de um projecto que procurava congregar os interesses da modalidade e introduzir mudanças nos critérios de apoio aos clubes e atletas da RAM. Curiosamente, esta organização foi uma das AD's em que notámos, de forma consistente, atributos de visão estratégica do PD, no que respeita ao aproveitamento das oportunidades, à necessidade de estabelecer sinergias e parcerias com sectores e organizações do meio regional, conforme veremos mais adiante.

Na AD 7 reconhecemos um papel importante desta organização na proposta que fez ao IDRAM para a redefinição dos critérios de acesso dos atletas madeirenses na competição nacional. Esta proposta de alteração deveu-se ao facto da participação dos atletas na competição nacional ter vindo, segundo o próprio PD, a “banalizar-se” e os “resultados que estavam a ser alcançados não eram nada animadores”<sup>477</sup>. Por outro lado, o PD confirmou que a competição regional estava a enfraquecer e que a qualidade da prestação dos jovens não recomendava a participação nas competições nacionais de todo e qualquer atleta, mesmo que estivesse dentro dos critérios mínimos exigíveis no regulamento. Numa outra perspectiva - a da definição ou alteração dos critérios das subvenções públicas atribuídas aos clubes - já o PD reconheceu que o papel da AD é “limitado”, apesar desta AD se ter prontificado a colaborar com o IDRAM na revisão dos critérios de apoio<sup>478</sup>.

Na AD 10, o PD apresentou uma visão crítica e fundamentada dos critérios de apoio às subvenções públicas e defendeu um modelo que salvaguardasse o número de clubes e de equipas nos vários níveis de competição regional e nacional, para além do critério que está em vigor e que se prende, essencialmente, com o número de atletas federados e resultados competitivos. Esta crítica foi justificada pelo facto de muitas equipas madeirenses recorrerem aos atletas estrangeiros e de fora da RAM, tendo em vista a obtenção dos apoios e dos

---

<sup>477</sup> UT 24 Entass4.

<sup>478</sup> UT 26 Entass7.

resultados de nível nacional. Apesar de haver um regulamento regional que exige determinados critérios de salvaguarda dos atletas madeirenses e dos escalões de formação, a situação foi classificada como preocupante, do ponto de vista dos clubes de dimensão regional e da alimentação das equipas de competição a médio prazo. Neste contexto, e segundo o PD, o papel desta AD tem sido de “interlocutora”<sup>479</sup> junto do IDRAM, no sentido de alterar para o tipo de problemas que acontecem na modalidade. Reconheceu também que o IDRAM não tem correspondido aos desafios e às propostas que o CDRAM, em tempo oportuno, apresentou à tutela<sup>480</sup>.

O ponto de vista do PD da AD 11 sobre o papel desta organização na definição ou adaptação da política desportiva e do modelo de desenvolvimento desportivo foi:

“O papel da AD será o idêntico ao de todas as AD’s, um papel que passa por ser consultado e alertar os organismos governamentais sobre o que é que é melhor para a modalidade e que modelo de desenvolvimento desportivo se ambiciona. Neste momento e através de documentos que também já fizemos chegar ao IDRAM, apresentámos vários alvitreiros do que achávamos melhor para o desporto. Reduziram-se algumas assimetrias com a construção de novas infra-estruturas desportivas em todos os concelhos da RAM, mas se calhar, seria necessário construir mais oficinas de trabalho no Funchal, pois o parque desportivo nesta cidade é reduzido para a dimensão da população que tem. Portanto, isto passaria também pelo papel da AD, no sentido de dar o seu contributo para que esta política desportiva fosse mais participada e redimensionada.” (UT 115 Entass11).

Segundo uma análise global ao modelo de desenvolvimento desportivo que a RAM seguiu na última década, podemos identificar uma característica marcante que, inclusivamente, já foi, por mais de uma vez, citada neste relatório: uma opção estratégica de participação e de valorização das equipas e dos clubes da RAM na competição nacional, com o objectivo de obter os melhores resultados. Este modelo de desenvolvimento desportivo tem provavelmente, originado algumas lacunas e desequilíbrios ao nível da competição regional, na medida em que não existem clubes, equipas e atletas, em quantidade e qualidade suficiente, para alimentar quadros competitivos internos ajustados às necessidades e características das equipas que participam a nível nacional.

Na mesma perspectiva, também se apurou e confirmou que os subsídios proporcionados às equipas de competição nacional são muito mais avultados e ocorrem com atrasos inferiores a um ano, enquanto os clubes de dimensão regional recebem os seus subsídios com base no número de atletas federados e com atrasos superiores a dois anos. Por

---

<sup>479</sup> UT 64 Entass10.

<sup>480</sup> UT 65 Entass10.

último, não devemos negligenciar o papel importante que os escalões de formação e a própria competição regional podem e devem ter na alimentação das equipas de nível mais avançado e de competição nacional. Ao apostar-se numa opção estratégica de competição nacional ao mais alto nível e na maioria das modalidades desportivas federadas, estamos, indirectamente, a descurar os escalões de formação e a competição regional. Neste sentido, poderemos estar a hipotecar o desenvolvimento desportivo de forma sustentável, mesmo ao nível de competição nacional. Acrescentamos ainda que o papel dos clubes e da AD na formação e competição regional é um processo que só produz resultados num período de longo prazo, para além deste nível de competição se traduzir numa reduzida visibilidade e interesse ao nível dos dirigentes dos clubes, da comunicação social e da própria sociedade em geral. Talvez também seja essa uma das razões que levam a que os Governos, em geral, não adoptem políticas desportivas sustentáveis e de ciclos de desenvolvimento de longo prazo (quatro a doze anos).

Neste contexto, como é possível haver clubes que apostem prioritariamente nos escalões de formação e na competição regional?

Confrontados com a questão: se a competição regional é beneficiada ou prejudicada por haver uma valorização da participação das equipas e clubes da RAM na competição nacional, os presidentes das AD's 6, 7 e 10 reconheceram claramente que este processo tem trazido alguns prejuízos e penalizações à competição regional, particularmente ao nível do trabalho da formação e da valorização do atleta madeirense<sup>481</sup>.

## **2.2 Federação desportiva**

Tal como foi apresentado na fase iii deste capítulo, consequência da análise de documentos estatutários e regulamentares da actividade das AD's, uma das questões em aberto era a descrição e compreensão do tipo de relação que a AD estabelecia com a respectiva federação. No decurso do processo de observação, constatámos que, tal como os clubes desportivos, a federação pode constituir uma fonte de poder externa às AD's na justa medida em que a tutela, regulamentação e calendarização das provas nacionais estão dependentes das decisões aprovadas em Assembleia-Geral da respectiva federação.

Por sua vez, no contexto desportivo regional, é necessário realçar o modelo de desenvolvimento desportivo e a forte dependência financeira do movimento associativo em relação ao IDRAM. Esta particularidade pode representar um potencial “distanciamento” e

---

<sup>481</sup> UT 12 Entass6; UT 77 e 78 Entass7; UT 61 e 62 Entass10.

independência das AD's da Madeira em relação ao papel da federação, não só a nível financeiro, como também ao nível da organização de quadros competitivos regionais, comparativamente com as restantes AD's regionais do território Continental.

Do ponto de vista dos resultados apurados nos registos das observações e corroborados posteriormente nas entrevistas<sup>482</sup>, o poder de influência da federação nas respectivas AD's situa-se, essencialmente, em três níveis de intervenção: em primeiro lugar, no âmbito da regulamentação da modalidade desportiva e de toda a competição nacional, mormente o modelo de competição, a regularização das inscrições e a calendarização dos quadros competitivos nacionais<sup>483</sup>; em segundo lugar, na definição e regulação das taxas de inscrições de atletas federados e outros agentes da modalidade, incluindo os seguros desportivos<sup>484</sup>; em terceiro lugar, na representação da modalidade ao nível da sua congénere internacional, particularmente quando se tratava de intermediar ou “negociar” aspectos relacionadas com a organização de um evento ou competição de nível internacional na RAM, como aconteceu com as AD's 4, 6, 10 e 11<sup>485</sup>.

Ao nível da calendarização dos quadros competitivos nacionais, o anexo F5 - federação e as AD's - calendarização, acrescenta mais alguns dados que confirmaram o poder das federações desportivas na definição das regras e da calendarização das competições nacionais que, por sua vez, acabam por influenciar e condicionar toda a competição desportiva regional de cada uma das AD's.

Quanto aos apoios financeiros regulares concedidos pelas respectivas federações nacionais, os valores e percentagens que foram apurados não constituíram contributos substanciais para o orçamento das AD's, ao contrário do que se verificou com a dependência das subvenções públicas ordinárias e extraordinárias provenientes do IDRAM.

---

<sup>482</sup> Para uma informação mais detalhada, consultar o E31 - poder da federação.

<sup>483</sup> No anexo F10 - intermediação AD'S e federação podemos consultar especificamente: UT 163-164 Obsass10; UT 203, 325, 693 e 694 Obsass11; UT 632, 928 e 929 Obsass4; UT 11-13 e 46 Obsass6; UT 22, 106, 222, 244 e 560 Obsass7.

<sup>484</sup> Ibid. mas em relação às unidades: UT 864 Obsass1; UT 425 e 429-431 Obsass4; UT 499 e 500 Obsass10; UT 22, 149 e 150 Obsass11.

<sup>485</sup> Ibid. mas em relação às unidades: UT 137, 788 e 789 Obsass4; UT 696 e 697 Obsass6; UT 550, 553 e 554 Obsass7; UT 54, 55, 177, 230, 231, 568 e 569 Obsass10; UT 204, 205, 334, 424, 543, 631 e 680-682 Obsass11.

A percentagem de apoio mais relevante foi encontrada na AD de maior dimensão (devido ao elevado número de clubes e de praticantes federados) na ordem dos 9% com um valor absoluto de 23000 € referente a 2003<sup>486</sup>.

Pelo contrário, a percentagem mais pequena foi a da AD 11, na ordem dos 2,5%<sup>487</sup>, embora tivéssemos de adicionar os valores das taxas de transferência de atletas de competição nacional e internacional<sup>488</sup> e outros apoios específicos - quando se tratou da organização de um evento desportivo de alto nível competitivo.

A AD 7 também recebia um valor relativamente pequeno (1.200 € por ano), correspondendo a uma percentagem na ordem dos 3%<sup>489</sup>, comparativamente com as restantes AD's, embora este apoio só tivesse começado desde há duas épocas anteriores, tendo como referência o início do registo dos dados.

As AD's 1 e 4 receberam apoios financeiros regulares na ordem dos 4,5 a 5% dos seus orçamentos<sup>490</sup>, embora também tivéssemos constatado alguns apoios pontuais e específicos, mas que não consideraremos nesta análise.

Na AD 6 não se conseguiu apurar um valor percentual concreto mas sim alguns apoios para determinados programas e medidas, designadamente: cerca de “mil e tal contos”<sup>491</sup> para ajudar na aquisição da carrinha da AD; apoio aproximado de 350 € mensais<sup>492</sup>; apoio de 1.000 € para a preparação de atleta com mínimos para os Jogos Olímpicos e apoio de 1.000 € para a formação de agentes da modalidade<sup>493</sup>. A consulta detalhada do F23 - recepção de apoios da federação oferece-nos um conjunto de informações que confirmam e acrescentam mais dados sobre a natureza dos apoios concedidos por cada uma das federações à respectiva AD no contexto da RAM e pertencentes ao grupo de estudo.

Quer nas observações das reuniões de Direcção, quer mesmo em todas as entrevistas, notaram-se reclamações e desabafos face aos critérios adoptados pelas respectivas federações para a concessão de apoio financeiro às AD's. Excepto o PD da AD 6, todos os restantes dirigentes foram críticos e manifestaram alguma insatisfação em relação aos valores absolutos

---

<sup>486</sup> UT 168 Obsass1.

<sup>487</sup> UT 48-49 Entass11.

<sup>488</sup> UT 58, 59, 62 e 66 Entass11.

<sup>489</sup> UT 230 e 781 Obsass7.

<sup>490</sup> UT 48 e 49 Entass1; UT 41 e 42 Entass4.

<sup>491</sup> UT 16 Obsas6.

<sup>492</sup> UT 628 Obsass1.

<sup>493</sup> UT 793 Obsass6.

concedidos pela respectiva federação, tendo referido palavras como “resistência”<sup>494</sup>, “discriminação”<sup>495</sup>, “inveja”<sup>496</sup>, comparativamente com os valores atribuídos às restantes AD’s de modalidade do território Continental.

A nossa interpretação, face a esta hipotética discriminação, pode estar associada ao facto de as AD’s da RAM já serem apoiadas pelo IDRAM para fazer face às suas actividades estruturais e regulares, aos custos dos eventos desportivos, bem como às despesas relacionadas com a participação dos clubes e atletas na competição nacional. Pelo contrário, as AD’s de Portugal Continental - que não têm o apoio directo da Administração Pública - precisam de estabelecer outras fontes de apoios e de receitas ao nível da federação<sup>497</sup> e provavelmente ao nível da APL.

Nas AD’s em que se verificou a realização de eventos desportivos de nível internacional (4, 6, 10 e 11), sob a responsabilidade directa da AD, o consentimento e apoio da federação constituiu um factor de relevo, se tivermos em conta que cabe a esta organização a representação e intermediação junto da sua congénere internacional. Em geral, os eventos desportivos de alto nível competitivo têm de ser aprovados e enquadrados no âmbito da calendarização desportiva oficial das respectivas federações.

Em matéria de intermediação de interesses dos clubes e agentes da modalidade junto da federação, a AD pode desempenhar um papel de relevo, não apenas pelo direito e dever que decorre das competências estatutárias ao nível da escolha dos órgãos sociais e da aprovação das decisões em Assembleia-geral da federação, mas sobretudo pelo acompanhamento e salvaguarda dos interesses relacionados com a participação dos atletas, equipas e árbitros regionais no plano da competição nacional. Foi precisamente neste sentido que verificámos um conjunto de dados que comprovaram o papel de intermediação e de representação dos interesses dos clubes e árbitros, particularmente ao nível: da inscrição de uma equipa na federação e direito de participação numa competição nacional<sup>498</sup>; reclamação apresentada por um clube de competição nacional sobre a falta de condições que se verificou num jogo sob a tutela da federação<sup>499</sup>; salvaguarda dos interesses de um clube, face às normas

---

<sup>494</sup> UT 94 e 95 Entass4.

<sup>495</sup> UT 866 Obsass1; UT 203 Obsass11 ; UT 85, 96 Obsass4 ; UT 230, 231, 552, 781 e 785 Obsass7.

<sup>496</sup> UT 172 Obsass10.

<sup>497</sup> UT 860, 861 e 866 Obsass1; UT 94 e 95 Entass1; UT 96 Obsass4; UT 231 Obsass7; UT 168 Obsass10; UT 203 Obsass11.

<sup>498</sup> UT 705, 864 e 865 Obsass11.

<sup>499</sup> UT 138 Obsass11.

definidas no regulamento de competição nacional<sup>500</sup>; taxas de inscrição de atletas, transferências e multas<sup>501</sup>; reclamação de juízes por incorrecção no processamento de pagamentos de prémios por parte da federação<sup>502</sup>; critérios de escolha de juízes para as provas nacionais<sup>503</sup>; representação dos interesses de um atleta regional no centro de alto rendimento da federação<sup>504</sup>; insatisfação e contestação do responsável técnico de um clube regional, pelo facto de a AD não ter defendido os interesses do clube, aquando de uma desclassificação de um seu atleta numa competição nacional<sup>505</sup>.

Uma outra dimensão da relação entre a AD e a federação, susceptível de ser fonte de cooperação ou de conflito, foi a questão do encontro de contas através de uma conta corrente, isto é, o apuramento do saldo das contas que é feito em cada ano, entre as duas organizações, em relação às receitas e despesas, como, por exemplo, a aplicação das taxas de inscrição ou de transferência de atletas<sup>506</sup>. Neste domínio, os resultados apurados, bem como as fontes de recolha de dados, não foram suficientes para podermos interpretar esta dimensão como fonte de poder, pelo que recomendamos uma análise mais detalhada e fundamentada noutro âmbito de estudo. No geral, também não encontrámos muitas preocupações por parte dos dirigentes no sentido de adoptar procedimentos de controlo dos resultados financeiros relacionados com as taxas de inscrição e de transferência de atletas e equipas.

### **2.3 Clubes ou associados**

A análise descritiva e interpretativa da estrutura organizacional das AD's, no que respeita aos órgãos e competências, apontou para responsabilidade directa dos sócios nas deliberações da Assembleia-geral, como, por exemplo, a participação na discussão e aprovação (votação) do plano de actividades, apresentado pelo órgão da Direcção aos associados. Verificámos também que nas AD's 6, 7, 10 e 11, os sócios ordinários (clubes) tinham direito a um maior número de votos conforme aumentasse o nível de participação das suas equipas nos campeonatos ou ligas nacionais, comparativamente com as equipas que

---

<sup>500</sup> UT 322-324 Obsass11.

<sup>501</sup> UT 749, 752 e 754 Obsass11.

<sup>502</sup> UT 11, 12 e 257 Obsass4.

<sup>503</sup> UT 384-386 Obsass4.

<sup>504</sup> UT 407-409 Obsass7.

<sup>505</sup> UT 953 e 954 Obsass7.

<sup>506</sup> UT 16 Obsass6; UT 128 Obsass10; UT 390, 754, 755, 766, 767 e 793-798 Obsass11.

participavam nas divisões inferiores e competições regionais, conferindo-lhes assim um maior poder de influência nas deliberações tomadas em Assembleia-geral da AD.

Estando as AD's filiadas como sócios nas respectivas federações nacionais, optámos por considerar nesta categoria todos os dados que contribuíssem para ajudar a perceber o papel de influência das AD's na tomada de decisão das federações. Esta dimensão externa do poder da AD pode indirectamente servir como auxiliar importante para perceber a natureza da influência dos clubes associados, até porque o registo de filiação dos atletas na modalidade é feito nas federações por via das AD's.

De uma maneira geral, classificámos o papel dos clubes ou sócios filiados nas decisões da AD como fraco ou irrelevante. Quer pelos resultados que foram apurados nas observações das reuniões de Direcção e nas Assembleias gerais, quer ainda noutros encontros em que registámos a participação dos dirigentes dos clubes associados<sup>507</sup>, não vislumbrámos um contributo activo, regular e relevante nas decisões mais importantes das AD's, excepto situações particulares respeitantes aos quadros competitivos nacionais relacionadas com o interesse dos clubes filiados<sup>508</sup> e ainda no que respeita às deliberações tomadas em reuniões ordinárias da Assembleia-geral. Mesmo a este nível de decisão, confirmámos uma fraca participação e pouco interesse dos responsáveis dos clubes sobre as propostas e decisões das AD's. Para além da ausência e passividade dos responsáveis dos clubes, registadas em momentos de reflexão crítica e de síntese por parte do observador, foram os próprios presidentes das AD's, quando confrontados com este problema, que confirmaram a fraca participação dos dirigentes e responsáveis dos clubes nas decisões das AD's<sup>509</sup>.

Retomando a questão da diferenciação do poder dos clubes no modelo de deliberação ou de votação em Assembleia-geral, conforme foi apurado na fase da análise de documentação específica (fase i) e corroborado pelos próprios presidentes das AD's 6, 7, 10 e 11, através da entrevista, podemos tecer algumas considerações e interpretações. A análise das respostas dos presidentes, quando combinada com a dimensão da política desportiva enquanto fonte de poder externa, permite-nos rapidamente chegar à seguinte preposição: em geral, o quadro de apoios ao desporto e a valorização da participação das equipas da RAM na

---

<sup>507</sup> Exceptuando os dirigentes e técnicos em representação dos clubes que acumulavam cargos ou funções na AD e, nestes casos, esta dimensão foi entendida como um fonte de poder externa.

<sup>508</sup> Vd. UT 181 e 183 Obsass1; UT 41, 42, 127 e 128 Entass1; UT 32-36 Entass4; UT 46, 47 e 293 Obsass6; UT 16-19 e 71-73 Entass6; UT 137 Obsass7; UT 15-18 Entass7; UT 27-28 Entass10; UT 366, 463, 471, 473, 476-478 e 484 Obsass11; UT 34-36 e 78 Entass11.

<sup>509</sup> UT 41 e 42 Entass1; UT 28, 29, 30 e 32 Entass4; UT 33 e 34 Entass6; UT 15, 16 e 76 Entass7; UT 27 e 28 Entass10; UT 34 e 35 Entass11.



competição nacional têm alimentado o interesse dos responsáveis dos clubes por um maior poder de votação nos órgãos de decisão. Podemos, assim, deduzir que a lógica da valorização dos resultados desportivos ao mais alto nível competitivo é um dos principais critérios de atribuição do poder de votação em Assembleia-geral das AD's. Nesta perspectiva, poder-se-ia colocar a seguinte questão: em que medida os clubes de dimensão predominantemente regional e com trabalho de formação de reconhecido valor poderão chegar à participação nacional e, mais tarde, ao mais alto nível competitivo, se o panorama de apoios ao desporto de competição nacional está praticamente definido e limitado às equipas existentes?

Esta questão merecerá ser retomada numa próxima oportunidade, quando se estudar a estratégia e os resultados dos clubes de dimensão regional.

Por ora, acrescentamos uma outra consideração - as próprias AD's são também parte interessada no processo de diferenciação do poder de voto do associado - na medida em que, por um lado, estão fortemente dependentes das subvenções públicas regionais e, por outro, precisam do poder de votação dos próprios clubes filiados para serem eleitos para os corpos sociais da modalidade. Os PD's das AD's justificaram a concessão de um maior poder de votação aos clubes que atingem o topo da classificação nacional, pelo nível de exigência e de qualidade que é necessário desenvolver para que as equipas consigam alcançar esse nível de competição. Defenderam ainda que os resultados das equipas, quando atingem o nível de competição, deve ser um meio para aferir a qualidade do trabalho que se propõem alcançar e, nesse sentido, consideraram justo haver um maior reconhecimento e poder no seio da modalidade<sup>510</sup>.

Para além da relevância da participação na competição ao mais alto nível (nacional) e dos resultados desportivos, que constituem uma determinante indirecta, mas importante, nas deliberações das AD's, o poder dos dirigentes dos clubes no seio da AD decorre, naturalmente, do direito que têm em eleger os órgãos sociais da AD. Assim sendo, pareceu-nos esclarecedora a necessidade que a Direcção tem em tomar como parceiros privilegiados os dirigentes dos clubes, na razão suficiente para assegurar a eleição dos mesmos para um mandato. As técnicas de recolha de dados e os procedimentos metodológicos adoptados, acrescentados ao facto de não termos estudado em pormenor o papel dos clubes na

---

<sup>510</sup> Vd. especificamente as justificações em: UT 29 e 30 Entass6; UT 13 e 14 Entass7; UT 21-23 Entass10; UT 26 e 27 Entass11.

participação do acto eleitoral<sup>511</sup>, não nos permitem retirar ilações muito consistentes sobre esta dimensão. Todavia, conseguimos recolher alguns dados que evidenciam e reforçam a importância dos dirigentes de alguns clubes no seio das decisões da AD.

Assim, na AD 1, foi constatado um poder peculiar do PD do clube A - o clube que tinha melhores resultados a nível regional em quase todos os escalões<sup>512</sup> e o direito de representar a modalidade ao mais alto nível no plano nacional no escalão absoluto e nos dois géneros - ao criticar a AD, pelo facto desta organização ter enviado um ofício (redigido por um dos técnicos da AD<sup>513</sup>) e ainda por ter marcado uma posição bastante forte e intransigente no âmbito da revisão e renovação do protocolo entre o seu clube e o que tinha o direito da equipa satélite<sup>514</sup>, um encontro de dirigentes que tinha sido promovido pela Direcção da AD.

Na AD 6, o poder dos responsáveis dos clubes na AD notou-se essencialmente através dos interesses e do papel dos técnicos e treinadores, razão pela qual se recomenda a análise desta dimensão como uma determinante particular de poder externa. Contudo, foi bastante evidente uma decisão tomada ao nível político, que alterava a posição do IDRAM sobre um determinado problema que era do interesse de dois clubes e da AD<sup>515</sup>. Segundo os dados apurados, o PD do clube C pareceu ter tido uma influência determinante junto do Governo Regional, mesmo depois de a AD ter tentado, por via do IDRAM e do Secretário Regional da Educação, uma autorização especial<sup>516</sup>. Neste contexto, realçamos o empenho do PD para tentar resolver o problema, quer através das diligências que fez junto do IDRAM e da SRE, quer ao nível do sector privado com o fim de recolher apoios (deslocação) para a participação dos atletas madeirenses<sup>517</sup>.

Verificámos também a iniciativa do PD ao consultar e solicitar a colaboração dos responsáveis dos clubes, tendo em vista a adopção de uma posição concertada em prol do interesse da modalidade, de que foi prova a elaboração de um projecto de redefinição dos

---

<sup>511</sup> Para dispormos de informações mais consistentes precisaríamos de acompanhar os dirigentes dos clubes durante o processo eleitoral da AD e, provavelmente, realizar algumas entrevistas em diversos momentos, tal como fizemos com os dirigentes associativos.

<sup>512</sup> UT 312 Obsass1.

<sup>513</sup> UT 197 e 199 Obsass1.

<sup>514</sup> UT 180, 192 e 194 Obsass1.

<sup>515</sup> O problema consistia em ter ou não apoio do IDRAM para que as equipas de juniores dos dois clubes pudessem participar no campeonato da Europa por terem conquistado esse direito no plano nacional. Note-se que este tipo de apoio não estava regulamentado para aquele escalão.

<sup>516</sup> UT 493-495 Obsass6.

<sup>517</sup> UT 454 Obsass6.

critérios de apoios aos clubes e à modalidade desportiva<sup>518</sup>. Neste sentido, notámos o contributo dos treinadores e técnicos dos clubes, em matérias específicas do plano de actividades da AD e dos problemas de interesse comum, como por exemplo, o estado de degradação da instalação desportiva onde a maioria dos clubes treinava<sup>519</sup>.

No que se refere à AD 7, recordamos que esta organização precisava da colaboração operacional de alguns clubes e técnicos, que possibilitavam a realização das actividades de competição regional, alimentada pelo facto de um dos responsáveis técnicos dos clubes desempenhar cargo de VP na Direcção. A acumulação de cargos na modalidade (que será retomada mais adiante) alvitrou problemas de compatibilização de interesses e objectivos, para além de se poder colocar o problema no plano ético<sup>520</sup>, e foi revelada pelo próprio PD como uma situação de interesse recíproco<sup>521</sup>. De resto, notou-se um grande afastamento entre os dirigentes dos outros clubes e o trabalho que a AD estava a realizar<sup>522</sup>. Este afastamento pode ser explicado, em parte, por um conflito vivido entre alguns elementos da actual Direcção e os dirigentes de um dos principais clubes da modalidade, ocorrido no anterior processo eleitoral. O clima negativo entre alguns dirigentes da modalidade foi uma constante em quase todo o processo de observação e pode ser confirmado pelas sucessivas unidades da categoria que se encontra no anexo E11 - conflitos AD 7.

Na AD 11, observou-se uma decisão de facilitação e de convívência com os interesses de uma equipa de um determinado clube, que tinha participação na principal competição nacional, desrespeitando os princípios e as regras definidas ao nível dos processos de inscrição de atletas federados e nas respectivas competições<sup>523</sup>. Os dados oferecidos pelas notas do observador levaram-nos a inferir que havia receio e desconfiança por parte de alguns elementos da Direcção da AD, visto que se a AD não colaborasse com os intentos do clube se arriscava a não ter o apoio deste mesmo clube para a sua reeleição, uma vez que o próximo mandato se aproximava<sup>524</sup>.

Do ponto de vista dos critérios definidos pela federação para efeitos de votação da AD nas assembleias gerais, os resultados desportivos das equipas/clubes, o número de atletas

---

<sup>518</sup> UT 13 e 27 Entass6.

<sup>519</sup> UT 561, 567, 568, 570 e 591 Obsass6.

<sup>520</sup> Vd. anexo E19 - ética e *fair play*.

<sup>521</sup> Vd. UT 159-164 Entass7.

<sup>522</sup> UT 76 Entass7.

<sup>523</sup> UT 365 e 366 Obsass11.

<sup>524</sup> UT 370, 374, 376, 378 e 383 Obsass11.

inscritos e o número de equipas a disputar as provas nacionais foram as dimensões mais relevantes, encontradas nas modalidades 6 e 7<sup>525</sup>. Por sua vez, na AD 10 o critério mais importante para a federação foi o número de clubes,<sup>526</sup> enquanto na AD 11 foram os critérios número de clubes e o número de praticantes inscritos<sup>527</sup>. No caso da AD 10, os dois dirigentes de topo tiveram oportunidade de justificar que a AD estava a ser prejudicada pela federação por apenas valorizar o critério número de clubes. Consideraram que, pelo facto de esta AD conseguir os melhores resultados a nível nacional e, cumulativamente, ter o maior número de atletas federados inscritos, deveria ser mais apoiada e reconhecida, comparativamente com outras AD's de menor dimensão<sup>528</sup>. Apesar de haver insatisfação ou discordância, recordamos que foi esta AD a que mais financiamento conseguiu obter da parte da federação, comparativamente com as restantes.

O poder de influência da AD também pode ser analisado a partir da capacidade da Direcção conseguir colocar determinados dirigentes e elementos da confiança da Direcção nos órgãos sociais da respectiva federação, apesar de os factores da insularidade (distanciamento e isolamento) e da autonomia do desporto regional não serem, potencialmente, favoráveis a esta dimensão. Foram identificados determinados interesses e jogos de poder que passamos a descrever: na AD 10, por sinal a de maior dimensão do espaço nacional (com um poder de votação na federação na ordem dos 15%), apesar de se não ter notado qualquer proposta para colocar um elemento nos órgãos sociais da federação, verificou-se uma atenção especial do PD sobre o processo eleitoral e possíveis candidatos à Direcção da respectiva federação. Num contexto de formação de duas ou três possíveis listas candidatas aos órgãos da federação, foi notada a preocupação do PD da AD em manter um contacto com o PD da federação de então, tendo em vista assegurar alguns compromissos que satisfizessem determinadas reivindicações ou, em alternativa, seria feita uma abordagem à outra candidatura<sup>529</sup>.

Por sua vez, na AD 11, constatámos que houve um contributo directo do PD da AD para a feitura das listas candidatas aos órgãos da federação, a pedido do PD da federação. Por influência dos dirigentes desta AD, a federação integrou quatro elementos da RAM na

---

<sup>525</sup> UT 20 e 21 Obsass6, UT 232, 233, 966 e 967 Obsass7.

<sup>526</sup> UT 14 Entass10, UT 174 Obsass10.

<sup>527</sup> UT 28 e 29 Entass11.

<sup>528</sup> UT 168 - 170 Obsass10.

<sup>529</sup> UT 318-320 Obsass10.

candidatura aos órgãos sociais, com destaque para o VP da Assembleia-geral e o Presidente do Conselho Nacional de Arbitragem<sup>530</sup>.

A AD 7, juntamente como os próprios clubes (porque têm poder de votação directo na Assembleia-geral da federação), foi aquela em que se notou uma maior intervenção no processo de constituição de listas candidatas aos órgãos da federação, não só por ter acontecido vários contactos de elementos afectos a listas distintas, junto dos dirigentes associativos, como também pelo interesse manifestado pelos dirigentes da própria AD sobre este processo. Os contactos estabelecidos entre dirigentes de diferentes AD's de outras regiões e, sobretudo, o tempo que dedicaram a analisar e a prever os prováveis apoios das AD's e clubes às respectivas listas, incluindo a contagem de votos, foram notas ilustrativas da preocupação e interesse por este processo<sup>531</sup>. O interesse da AD pela participação nos órgãos da federação justifica-se pela predominância dos quadros competitivos nacionais no contexto dos interesses dos clubes regionais e, também, pelos apoios decorrentes de uma política desportiva de valorização da competição e participação nacional.

## **2.4 Técnicos e treinadores**

Durante o processo de observação foram registadas inúmeras situações que evidenciaram a relevância do papel do técnico e do treinador do clube no seio das decisões e das actividades da AD. Assim, por exemplo, a relevância do treinador no contexto da modalidade pode estar associado aos resultados que o mesmo consegue alcançar com os seus atletas ao mais alto nível, ou mesmo ao nível dos escalões de formação avançada (atletas de selecção regional) e constituir, assim, uma fonte de reconhecimento e de poder. Foi precisamente o que se constatou na AD 10, através do Departamento ou Conselho Técnico - um órgão de natureza consultiva - constituído por doze treinadores dos clubes<sup>532</sup>. O PD desta AD, ao ter convidado a maioria dos técnicos que evidenciaram alguns resultados no panorama da modalidade ao nível da RAM, aproveitou o contributo e colaboração dos mesmos ao nível das decisões técnicas e do desenvolvimento da modalidade e, ao mesmo tempo, preveniu situações de potenciais conflitos de interesses entre os clubes<sup>533</sup>. De resto, na mesma modalidade, o papel dos treinadores dos clubes, foi particularmente relevante nas matérias da

---

<sup>530</sup> UT 76, 109, 199 e 768 Obsass11.

<sup>531</sup> UT 150, 802, 827, 833, 834, 835, 837, 960, 966 e 967 Obsass7.

<sup>532</sup> UT 159, 257, 258 e 662 Obsass10.

<sup>533</sup> UT 53 Entass10.

competência deste órgão e que foram descritas na unidade de apoio técnica (número 1.2.1 deste relatório).

Nesta mesma organização, foi ainda identificada uma particularidade que reforça a estratégia de aliança e de consulta do PD aos treinadores com maiores poderes, no sentido de fazer valer uma posição partilhada e consensual. Numa reunião de Departamento Técnico, quando se discutia e procurava uma decisão de escolha da selecção da Madeira para participar numa competição internacional, o PD, enquanto explicava a posição da Direcção, dirigiu um olhar atento para dois técnicos, por sinal os mais experientes e credenciados no panorama da modalidade e os que colocaram mais questões no próprio órgão<sup>534</sup>. Curiosamente, na reunião de Departamento Técnico seguinte, foram estes dois treinadores de dois clubes, os que foram sugeridos pelo PD para dirigirem os trabalhos da selecção regional<sup>535</sup>.

A AD 6 foi outra das AD's em que se constatou a valorização do papel do treinador e técnico do clube nas decisões da AD, particularmente ao nível dos assuntos do interesse comum, por exemplo, instalações desportivas e quadros competitivos regionais. Quer o PD, quer o novo DT da AD, demonstraram iniciativas de auscultação e de participação dos treinadores dos clubes em prol do desenvolvimento da modalidade<sup>536</sup>. Igualmente, no projecto de redefinição dos critérios de apoio à modalidade (que estava em curso), quando acabámos a fase de recolha de informação através da entrevista, o PD defendeu claramente um maior reconhecimento do papel do treinador, não só ao nível da alta competição como no processo de formação e da competição regional<sup>537</sup>.

No que respeita à AD 1, também se constatou o reconhecimento do papel do treinador dos clubes, na medida em que os técnicos da AD utilizaram uma metodologia de auscultação dos treinadores dos clubes, incluindo visitas *in loco* que tinham por objectivo a introdução alterações no modelo de competição para os mais jovens e uma participação activa dos treinadores dos clubes. O processo de construção e aprovação do plano de actividades da última época desportiva teve a oportunidade de contar com o contributo dos treinadores<sup>538</sup>, provavelmente porque os quadros competitivos nos escalões mais baixos previam algumas mudanças susceptíveis de gerar contestação.

---

<sup>534</sup> Vd. reflexão e comentário do observador UT 576 Obsass10.

<sup>535</sup> UT 680 e 682 Obsass10.

<sup>536</sup> UT 405, 581, 615, 760 e 767 Obsass6.

<sup>537</sup> UT 20-22 Entass6.

<sup>538</sup> UT 605 Obsass1.

Na AD 7, o papel do treinador pode ser considerado uma fonte de poder muito importante mas pelo lado negativo, isto é, a falta de treinadores em quantidade e qualidade suficientes fizeram com que a modalidade tivesse imensas dificuldades no crescimento e na apresentação de resultados positivos ao nível da formação e competição regional<sup>539</sup>. A confirmar o papel dos treinadores dos clubes no desenvolvimento da modalidade, os dirigentes associativos - quando faziam o balanço da época desportiva - apontaram como um dos principais factores para a redução e abandono dos atletas em escalões de formação, o papel dos treinadores de jovens<sup>540</sup>.

As dificuldades desta modalidade ao nível do enquadramento técnico, de dirigentes e colaboradores operacionais, agravadas pelo clima negativo (conflito de alguns dirigentes da AD com responsáveis de um clube e do Conselho de Arbitragem), têm alimentado uma certa promiscuidade na acumulação de cargos técnicos com cargos de dirigente. Neste contexto, o papel de um dos dirigentes e também responsável técnico do clube foi muito importante para as actividades da AD, na medida em que conseguiu proporcionar condições logísticas de apoio à competição regional, detendo ainda a responsabilidade de orientar o treino dos dois atletas mais credenciados da RAM e apoiados pelo programa PAPEP<sup>541</sup>.

Na AD 4, o poder dos treinadores decorreu da importância que o nível de exigência e de desenvolvimento que esta modalidade alcançou nos últimos anos, contribuindo para o enquadramento de atletas ao mais alto nível competitivo numa determinada variante. Esta ilação resultou do simples facto de a AD dispor de um treinador para apoiar os atletas de um clube através de um centro de treino de alto rendimento. Por outro lado, uma característica muito particular constatada nesta modalidade foi o facto de o papel do treinador ser tão importante que é prática comum a maioria dos técnicos e treinadores serem também juízes. Para explicar a importância do papel do treinador, decidimos apresentar a justificação do PD, face a acumulação de cargos:

“No caso da nossa modalidade acontece acumulação de juízes e técnicos pela dificuldade que existe em se conseguir técnicos e juízes para a modalidade. Repare na seguinte situação específica: na variante (...) durante a competição, existe nove juízes por pessoa, o que a torna numa variante altamente técnica. Portanto, uma pessoa que não perceba desta variante, dificilmente consegue ser juiz. Na realidade existem alguns elementos que nunca foram técnicos e conseguiram, após formação e experiência, assumir o cargo de juiz, mas em geral, uma pessoa que não seja técnico, terá muitas dificuldades em conseguir tirar um curso de juiz. Qual é a

---

<sup>539</sup> UT 429, 430, 753 e 755 Obsass7.

<sup>540</sup> UT 1083 Obsass7. Vd. também alguns exemplos ilustrativos nas UT 1093-1096 Obsass7; UT 17, 18, 23 e 24 Entass7.

<sup>541</sup> UT 1173 Obsass7, UT 159-164 Entass7.

implicação desta particularidade? É que, geralmente, os técnicos dos clubes também são juízes. Acontece que numa prova, o técnico de um determinado atleta pode ser juiz desse mesmo atleta, dentro da sua área de intervenção.” (UT 71 Entass4).

Na AD 11, a influência de maior destaque foi para a intervenção que o treinador do clube C teve na elaboração de uma proposta de redefinição dos critérios de apoio às equipas que participavam ao mais alto nível da competição nacional e que apontava para a concentração de apoios numa só equipa, em vez de duplicar os esforços em duas equipas<sup>542</sup>. Este projecto foi trabalhado (através de reuniões prévias) ao nível dos técnicos e dirigentes dos respectivos clubes e posteriormente apresentado à AD e ao IDRAM<sup>543</sup>. De resto, nas observações das reuniões de Direcção, foram feitas algumas referências ao papel dos treinadores dos clubes, reconhecendo-lhes importância ao nível da captação dos atletas e da qualidade da formação, quer pela crítica positiva<sup>544</sup>, quer mesmo pela negativa<sup>545</sup>.

## **2.5 Órgãos de comunicação social**

Fruto da visibilidade social que o desporto representa por via do papel da comunicação social e, em particular, do interesse que suscitam os resultados desportivos das equipas ao mais alto nível competitivo, o desporto federado da RAM tem vindo a assumir-se como um mercado potencialmente interessante, especialmente para a imprensa escrita<sup>546</sup>. Neste sentido, a comunicação social pode constituir uma determinante importante para as actividades e a estratégia das AD's. A divulgação dos resultados desportivos, a promoção da modalidade para determinados públicos-alvo, a cobertura dos eventos desportivos e consequente publicidade das organizações patrocinadoras, a utilização dos atletas olímpicos e das suas qualidades como elementos de promoção da modalidade, podem constituir-se como oportunidades para o desenvolvimento da própria modalidade.

Através de um processo marcadamente indutivo, conseguimos apurar várias informações que ilustram a relevância que a comunicação social representou para as decisões estratégicas e as actividades das AD's, embora esta determinante assumisse uma maior importância em algumas AD's, como anunciaremos de seguida.

---

<sup>542</sup> UT 6 e 7 Obsass11.

<sup>543</sup> UT 69 e 70 Entas11.

<sup>544</sup> UT 238 e 917 Obsass11.

<sup>545</sup> UT 428, 429, 612, 696 e 697 Obsass11.

<sup>546</sup> A título de exemplo, nos dois jornais diários da RAM as notícias do desporto publicadas aos Domingos e às 2ª feiras representam o maior espaço de informação.



Em primeiro lugar, gostaríamos de destacar que o resultado que mais nos surpreendeu em relação ao aproveitamento da comunicação social como um meio para alcançar determinados fins estratégicos foi o da AD 10. Nesta organização, verificámos que ambos os dirigentes (PD e VP) colaboraram com a imprensa como se fossem uns verdadeiros “jornalistas”<sup>547</sup>, na medida em que ambos enviavam sistematicamente informações sobre as competições que iriam ter lugar, sobre os resultados desportivos alcançados pelos atletas, etc. Tanto quanto conseguimos perceber, estas informações eram enviadas em texto digital para os órgãos de comunicação social, sob forma de notícia descritiva, facilitando também o trabalho de imprensa<sup>548</sup>.

Foi também notória a capacidade de envolvimento dos jornalistas na cobertura das actividades competitivas da AD<sup>549</sup>, situação que não aconteceu com tanta frequência e facilidade nas outras AD's. Provavelmente, o empenho que dedicaram à importância da imprensa, associado ao conhecimento que detinham junto de alguns jornalistas e, sobretudo, à quantidade de atletas, técnicos e adeptos que movimentavam as competições, foram factores determinantes que, certamente, explicam um maior envolvimento dos órgãos de comunicação social. Um pormenor que evidenciou a relevância desta dimensão nas decisões da AD foi o facto do PD ter explicado em reunião de Direcção o tema que tinha escolhido para apresentar no congresso nacional da modalidade que iria realizar-se no norte de Portugal: a promoção e divulgação da modalidade e a participação da comunicação social no contexto do desenvolvimento da modalidade na RAM<sup>550</sup>.

Realçamos também a estratégia da Direcção, ao aproveitar as oportunidades proporcionadas pela comunicação social, como um meio de promoção e publicitação dos nomes e logótipos das empresas e organizações que apoiavam as actividades e os eventos desportivos da responsabilidade da AD. A título de exemplo, enaltece o facto de os dois dirigentes da AD terem escolhido a instalação do patrocinador para a realização da

---

<sup>547</sup> Sabemos que os dois dirigentes em causa foram, em tempos, colaboradores dos dois principais jornais da RAM para a modalidade. Durante várias épocas, quando a AD tinha crescido exponencialmente o número de praticantes, houve uma aposta muito forte através da imprensa e de outros meios de promoção e divulgação da modalidade. Actualmente, o que se verifica é o papel dos dirigentes associativos em pretender divulgar nos *media* todo o trabalho que a modalidade vai produzindo, com destaque para os resultados de âmbito nacional e internacional. Neste sentido, e tendo em conta o contributo dos dois dirigentes principais junto dos órgãos de comunicação social, seria interessante equacionar e estudar a dimensão que esta modalidade detém na imprensa escrita e não só, comparativamente com as outras modalidades de dimensão similar.

<sup>548</sup> UT 208 e 639 Obsass10.

<sup>549</sup> UT 113, 155, 261, 354 e 371 Obsass10.

<sup>550</sup> UT 261 Obsass10.

conferência de imprensa de um evento importante, e que serviu como reconhecimento e cumprimento do acordo estabelecido com um patrocinador<sup>551</sup>. Mais acrescentamos que a AD dispunha de um documento designado por “proposta de patrocínio - ano de 2004” que tinha por objectivo principal estabelecer um protocolo entre os patrocinadores e a AD. Neste documento destacamos as potencialidades de quatro grandes eventos, dois de âmbito nacional e dois de nível internacional/alto nível competitivo, com fortes possibilidades de merecer a cobertura da comunicação social. Mais registamos que os patrocinadores poderiam optar por diversas formas de patrocínio, com diferentes contrapartidas asseguradas pela AD, sendo uma a realização de conferência de imprensa e colocação das marcas dos seus produtos ou empresas.

Na AD 11, a comunicação social constituiu uma determinante importante mas apenas para a cobertura e divulgação dos dois eventos desportivos da sua responsabilidade, especialmente o de nível mundial e de alto nível competitivo, ao qual os dirigentes associativos dedicaram maior interesse e empenho<sup>552</sup>. Foram registadas várias referências que comprovam o poder da comunicação social para o êxito do evento, nomeadamente: à capacidade de negociação da AD junto de potenciais patrocinadores<sup>553</sup>; à colocação dos logótipos dos *sponsors* na primeira e segunda linhas da instalação desportiva, uma vez que o poder de impacto da publicidade junto ao público era significativamente diferente<sup>554</sup>; à transmissão de vários jogos através de um canal de televisão<sup>555</sup>; ao recrutamento dos serviços de uma empresa de *marketing* no sentido de produzir todo o conjunto de materiais de promoção do evento e da relação com a comunicação social, em estreita colaboração com um jornalista de televisão e de rádio, o que era da confiança do PD<sup>556</sup>.

Ao nível da AD 7, foram identificadas acções pontuais que revelaram a colaboração da imprensa escrita na cobertura das actividades da AD, embora fossem consideradas por nós como muito ténues. No final da época desportiva, o PD reconheceu a melhoria do papel da imprensa ao nível da cobertura das actividades da AD, mas também sugeriu uma aproximação

---

<sup>551</sup> UT 440 Obsass10.

<sup>552</sup> UT 809 Obsass11.

<sup>553</sup> UT 265, 266 e 299 Obsass11.

<sup>554</sup> UT 642 Obsass11.

<sup>555</sup> UT 338 Obsass11.

<sup>556</sup> UT 415 e 416 Obsass11.

mais personalizada aos jornalistas no sentido de reportarem exclusivamente e directamente as actividades da AD<sup>557</sup>.

Tal como a AD 10, a AD 6 revelou o papel da comunicação social como um veículo importante na cobertura e publicitação das actividades organizadas pela organização, particularmente ao nível do evento internacional. Registámos, por exemplo, na conferência de imprensa de apresentação do evento internacional, a presença de quase todos os órgãos de comunicação social da RAM<sup>558</sup>. No balanço do evento desportivo, o PD destacou a quantidade de público que assistiu às provas (mais ou menos oitocentos espectadores), devida em parte ao envolvimento da comunicação social madeirense, especialmente ao de uma das estações de rádio local<sup>559</sup>.

Conseguimos também identificar o papel que um órgão de comunicação social escrita teve ao dar voz aos problemas respeitantes à modalidade e que, supostamente, não tinham sido resolvidos por meio de outros processos junto das entidades públicas competentes (ofícios, contactos, reuniões, etc.)<sup>560</sup>. Segundo os dados apurados, pareceu-nos que o PD teve um papel importante na ligação das actividades da AD com a colaboração da comunicação social, não só ao nível da utilização desta fonte de poder para alertar as entidades responsáveis para os problemas, como também na presença e colaboração dos jornalistas nas actividades da modalidade. Igualmente se notou o interesse da AD em estabelecer uma estratégia de parceria com um dos principais órgãos de comunicação social escrita no sentido de promover e divulgar todas as provas do Circuito Natural da Madeira (UT 82, 527, 529 e 850 Obsass6). Note-se que este circuito é aberto à participação de praticantes de todas as faixas etárias (incluindo não federados), percorre muitas das freguesias e localidades da Ilha e movimenta muitas dezenas de praticantes.

Os dados apurados a partir das observações revelaram a possibilidade das AD's que detinham maior número de atletas federados, particularmente as AD's 6 e 10 que tinham mais de oitocentos atletas federados, constituírem um maior interesse para os órgãos da comunicação social. É possível que os praticantes e os demais interessados nas actividades que estas duas AD's movimentam possam, *de per si*, constituir um segmento de mercado com alguma significância. O PD da AD 6 justificava que em relação à cobertura da comunicação

---

<sup>557</sup> UT 1216 Obsas7.

<sup>558</sup> UT 350 e 353 Obsass6.

<sup>559</sup> UT 363 Obsass6.

<sup>560</sup> UT 81, 496, 497 e 500 Obsass6.

social nas actividades da AD, e comparativamente ao poder que o futebol Regional e Nacional detinha, se poderia considerar feliz porque tinha muitos participantes nas actividades de expressão Regional (UT 80 Entass6).

Do ponto de vista geral, as AD's em que se verificou maior importância do papel da comunicação social foram as que tinham à sua responsabilidade a organização de eventos de nível internacional e alto nível competitivo, nomeadamente as AD's 6, 10 e 11. Em relação à AD 4, apesar de também organizar um evento internacional e de alto nível competitivo, não conseguimos recolher dados elucidativos desta dimensão uma vez que o período de observação decorreu depois de se ter realizado o referido evento.

Informações mais detalhadas sobre o papel e relevância da comunicação social nas actividades das AD's podem ser consultadas através do anexo E8 - comunicação social.

## 2. 6 Acumulação de cargos

As informações das notas de observação e os contactos posteriores com os dirigentes que serviram para esclarecer algumas dúvidas ilustraram que acumulação de cargos foi prática frequente em todas as AD's, quer ao nível dos membros da Direcção, quer mesmo ao nível dos técnicos desportivos. Num universo de trinta e seis membros das direcções das seis AD's estudadas, vinte e um dirigentes (58,33%) exerciam outro cargo na mesma modalidade. O cargo que maior percentagem obteve foi o de juiz/árbitro ou membro do Conselho de Arbitragem (este último apenas uma ocorrência) com quinze elementos, tendo ocorrido nas AD's: 4, 6, 7 e 10.

**Quadro 42 - Relação dos dirigentes em acumulação de cargos**

Total dos dirigentes	Em acumulação	Frequência	%
36	Juiz/árbitro ou membro do Conselho de Arbitragem	15	41,66
	Delegado de jogo	3	8,33
	Membro do Departamento Técnico	3	8,33
	Treinador	1	2,77

Ao nível do exercício de funções técnicas, também se constatou que, dos treze técnicos das seis AD's, sete acumulavam funções noutra cargo<sup>561</sup>, nomeadamente: cinco

---

<sup>561</sup> Não consideramos os técnicos que exercem apenas funções na selecção regional porque uma das condições preferenciais para exercer este cargo é estar ligado ao treino desportivo num determinado clube.

como treinador desportivo de um clube, correspondendo a uma percentagem de 38,46%; um como jogador sénior de um clube e, o último, como juiz/árbitro.

Para além dos dirigentes e técnicos dos órgãos a que nos referimos anteriormente, verificámos ainda a ocorrência de acumulação de funções e cargos no seio de outras funções e na mesma modalidade. Assim, por exemplo, numa AD registaram-se duas particularidades: o desempenho do cargo de funcionário administrativo com o cargo de árbitro e de coordenação dos árbitros regionais, cujo trabalho e contributo foram reconhecidos como relevantes pelo próprio PD<sup>562</sup>; a situação de um treinador de um clube que desempenhava o cargo de Presidente do Conselho de Arbitragem da AD e, também, de árbitro desportivo na modalidade, embora só em situação excepcional, conforme explicou o PD.

Noutra AD, notou-se a acumulação do cargo de juiz e de treinador de um clube, uma situação bastante frequente e normal nos clubes, conforme vimos anteriormente, mas cuja análise e interpretação merece ser retomada mais adiante.

A acumulação de cargos no contexto da modalidade desportiva pode determinar influências directas ou indirectas, passivas ou activas, nas actividades da AD, particularmente quando se trata de analisar e decidir sobre assuntos que podem suscitar incompatibilidades e interesses que decorrem do exercício de ambos os cargos. Tomamos, como exemplo, a situação de acumulação de membro da Direcção e juiz de competição. De acordo com os estatutos das AD's, cabe à Direcção decidir e processar sobre a atribuição dos prémios de participação dos juízes nas provas de competição sob a sua tutela.

Analiseemos algumas situações que foram identificadas na dimensão acumulação de cargos enquanto fonte de influência nas decisões da Direcção.

De uma forma geral, a análise e interpretação das UT's do anexo E1 - acumulação de cargos (enquanto fonte de poder externa) mostrou-nos que apenas houve uma situação flagrante e explícita da utilização do poder de influência, fruto do triplo cargo que um elemento da Direcção exercia no seio da modalidade: VP, DT e responsável técnico ou treinador de um clube. Esta situação merece ser compreendida e interpretada, no mínimo à luz de três grandes dimensões: a acumulação de cargos e as normas estatutárias, os interesses da organização que justificam esta acumulação e, finalmente, os interesses do próprio responsável técnico do clube.

---

<sup>562</sup> UT 662, 663 e 670 Obsass1.

Do ponto de vista dos estatutos da organização, não encontrámos quaisquer normas que impeçam a acumulação de cargos directivos com cargos técnicos e de arbitragem, muito embora se possa equacionar o problema do ponto de vista ético e da compatibilidade de cada cargo. Por não fazer parte dos nossos objectivos (e porque teríamos de fazer uma análise mais detalhada sobre este assunto), remetemos para as considerações finais a possibilidade e oportunidade de retomar esta questão em próximos estudos.

Do ponto de vista dos interesses da AD, no início do processo de observação foi registado, pelo menos em dois momentos<sup>563</sup>, que possivelmente haveria interesse da AD nesta acumulação, porque o dirigente em causa detinha o poder de gestão operacional das provas competitivas e ainda o acompanhamento técnico dos dois atletas da modalidade com melhores resultados a nível nacional. Estas duas induções vieram a ser mais tarde confirmadas através das intervenções dos dirigentes, no contexto de uma das reuniões que preparavam a realização das provas da AD<sup>564</sup> e, depois, através da entrevista, quando o próprio PD viria a reconhecer a importância do contributo do responsável técnico do clube para a AD:

“(…). E há uma coisa que está relacionada com a acumulação de cargos dos dirigentes, nomeadamente quando se tem uma pessoa que está ligada ao clube e à AD, há determinadas decisões que são difíceis de serem tomadas. O caso do VP que é treinador do Clube (...) e está ligado à AD, há decisões em que ele veste a camisola do clube, representa um bocado o papel de técnico do clube. Por vezes há situações relacionadas com o Clube (...), por exemplo, um pedido de apoio, e ao mesmo tempo é elemento da Direcção, como é que é?” (UT 159 Entass7).

Confrontámos o dirigente com a questão: se concordava ou não com a posição de acumulação de cargos, ao qual nos respondeu que não concordava, porque:

“Porque interessa à Direcção que isso aconteça, porque há uma ligação estreita com o Clube (...) na medida em que proporciona algumas condições materiais e humanas, que ajuda a AD, como por exemplo, as condições de acesso ao contexto onde se realizam as provas. Depois, é um clube que integra atletas de alta competição. Enfim, há decisões que não podem ser tomadas com 100% de isenção porque há interferências de interesses.” (UT 163 Entass7).

Do ponto de vista dos interesses do próprio clube, representado pelo responsável técnico e também dirigente associativo, embora não tivesse sido um resultado tão evidente e frequente, conseguimos perceber e concluir que havia naturais benefícios que decorriam da colaboração que exercia na AD: utilizava equipamentos da AD para fins do clube<sup>565</sup>; servia de interlocutor e de “porta-voz” dos atletas de alto rendimento ligados ao seu clube no sentido de

---

<sup>563</sup> UT 35 e 126 Obsass7.

<sup>564</sup> UT 463, 1171 e 1173 Obsass7.

<sup>565</sup> UT 310, 623, 625 e 626 Obsass7.

solicitar apoios e participar nas decisões sobre o programa PAPEP<sup>566</sup>. Estes resultados foram também corroborados em algumas unidades do anexo E27 - interesses de grupo AD <sup>7567</sup>.

Fruto das intervenções dos dirigentes da Direcção desta AD, aquando das reuniões observadas, registámos alguns dados que indiciam a possibilidade de haver incompatibilidade e conflito de interesses no desempenho de funções de dirigente associativo e responsável técnico do clube. Uma das situações que mais nos chamaram a atenção aconteceu quando os elementos da Direcção discutiam sobre os critérios e as prioridades ao nível das necessidades dos clubes<sup>568</sup>, para efeitos de aquisição de equipamento com o apoio financeiro da AD, tendo merecido na altura a seguinte nota reflexiva:

Que papel desempenhará um dirigente que acumula um triplo cargo (VP, DT e técnico de um clube) na elaboração de um regulamento de apoio aos clubes? Será isento? Será um trabalho independente e rigoroso?

Complementarmente à informação que evidenciou a acumulação dos cargos, também se notou um clima de conflito, de boicote e de silêncio, entre os responsáveis de um dos principais clubes da RAM e a Direcção da AD, com particular destaque para o VP e responsável técnico<sup>569</sup>. No nosso entendimento, é provável que a acumulação do cargo directivo com o de técnico no clube não tivesse contribuído para apaziguar o clima de conflito que se assistiu, embora a origem do conflito estivesse na génese da formação da AD ou mesmo num passado mais distante.<sup>570</sup>

Finalmente, gostaríamos de retomar a crítica sobre a polivalência e acumulação de tarefas e de cargos dos elementos pertencentes à Direcção. Considerando a tomada de decisões sobre os critérios de participação a nível nacional, o desempenho de função de árbitro, o cargo de treinador desportivo, a realização de tarefas de apoio à competição, o transporte de material, a condução da carrinha da AD, etc., combinadas com o facto de serem voluntários e terem reduzido tempo disponível, é natural e admissível que muitas das funções não sejam feitas com a devida competência e eficácia. Igualmente, nestas circunstâncias, como podem os dirigentes assumir outras funções ligadas à estratégia de crescimento ou de desenvolvimento da modalidade?<sup>571</sup>

---

<sup>566</sup> UT 618, 619, 979, 1164, 1165 e 1171 Obsass7.

<sup>567</sup> Especificamente nas UT 15, 468, 469, 505, 590, 591, 592, 1133 e 1225 Obsass7.

<sup>568</sup> UT 477-480 Obsass7.

<sup>569</sup> Vd. UT 18,19, 139, 710, 714, 717, 852 e 853 Obsass7.

<sup>570</sup> UT 252-254 Obsass7.

<sup>571</sup> UT 518 Obsass7 – comentário crítico final de uma sessão de observação.

Continuando a análise geral do problema da acumulação de cargos no seio da modalidade, procurámos saber como é que os presidentes das AD's vêem esta situação? Que razões explicam tal situação?

De um modo geral, e retirando a posição do PD da AD 6, todos os dirigentes máximos justificaram a acumulação de cargos no seio das suas modalidades pela dificuldade que existe na captação de novos elementos para os cargos de dirigente, de técnico e de árbitro<sup>572</sup>. Todavia, se tivermos em linha de conta determinadas dimensões que caracterizam o contexto e os interesses pessoais e de grupos de cada uma das modalidades, podemos identificar outras razões que nos ajudam a compreender este problema.

Na AD 4, o facto de a larga maioria dos técnicos ligados à modalidade exercer funções de juiz - situação que já tinha sido comentada ao nível do papel do Conselho de Arbitragem e justificada pelo PD no âmbito da análise do poder dos técnicos e treinadores - pareceu estar relacionado com os níveis de exigência das funções do juiz ao nível técnico-desportivo.

No âmbito da AD 10, poder-se-á colocar a seguinte questão - porque será o PD o elemento que preside ao Departamento ou Conselho Técnico, sobretudo quando todos os técnicos que fazem parte deste órgão são escolhidos pela Direcção, para além de contar com a participação do VP? Esta questão, que foi recolocada na entrevista, mereceu a seguinte resposta:

“Tem a ver com dois motivos principais. Primeiro, qualquer dos elementos do gabinete técnico não pertence propriamente à AD, são treinadores ou técnicos de clubes ou coordenadores técnicos de clubes que pelo seu perfil, pelo seu trabalho desenvolvido são convidados para integrarem e terem voz activa nessas reuniões. Segundo, parece-me muito mais fácil, para quem está profissionalmente na AD e está muito mais ciente das áreas que neste momento devemos apoiar, quais são os temas mais importantes ou urgentes. Por último, é também por uma questão de comunicação entre os dois órgãos, pois ao acumular os dois cargos consegue-se uma comunicação mais célere e eficaz.” (UT 81 Entass10).

Esta posição do PD estava em consonância com os dados apurados nas observações das reuniões da organização, quando se verificou que o conhecimento e acompanhamento sistemático dos dois dirigentes “profissionais” sobre as matérias essenciais, constituíram uma fonte de poder relevante<sup>573</sup>.

Consideramos que a relevância do PD e do VP no Departamento Técnico pode ter justificação no nível de competição e de projecção que a modalidade alcançou, quer a nível

---

<sup>572</sup> UT 75 Entass1; UT 71 Entass4; UT 61 Entass7; UT 50 Entass10; UT 95 Entass11.

<sup>573</sup> Vd. os comentários críticos finais e reflexões do observador, registadas em várias reuniões que confirmaram estas ilações: UT 125, 198, 332, 414 e 476 Obsass10 e ainda o reconhecimento do próprio PD sobre a necessidade de uma disponibilidade de tempo integral na gestão da AD: UT 72 Entass10.



nacional, quer mesmo a nível internacional. Num comentário crítico final de uma das reuniões observadas, destacávamos que os assuntos que mais ocuparam a discussão das reuniões de Direcção foram os eventos internacionais e a participação de atletas madeirenses nas competições internacionais.<sup>574</sup> A relevância da competição internacional foi inferida de forma intensa numa das reuniões do Departamento Técnico quando vários técnicos dos clubes, a pedido do PD, apresentaram um conjunto de críticas ao evento internacional, que tinham por intenção melhorar e valorizar as características ao mais alto nível competitivo, nomeadamente:

(...). Nível da qualidade de alguns árbitros e a sua falta de bom senso nalguns casos; inexistência de um espaço de aquecimento por falta de espaço para tantas equipas e jogos; a disciplina na área de jogo poderá ainda ser aumentada; existência de um Prize Money como forma de estimular a participação de atletas e equipas de alto nível; a colocação de um espaço próprio para os treinadores poderem trabalhar antes e após a competição em condições mais adequadas e, finalmente, a abertura da instalação desportiva mais cedo para poderem preparar os equipamentos de jogo. (UT 711 Obsass10).

Destes dados ressaltou uma interpretação importante: percebe-se porque é que os dois dirigentes com maior poder da Direcção dirigem e controlam os trabalhos do Departamento Técnico - para corresponder às exigências e ao elevado nível técnico e competitivo que a modalidade conquistou, sendo necessário o domínio das questões regulamentares e técnicas e, sobretudo, para conquistar o respeito e credibilidade junto dos técnicos<sup>575</sup>.

Recordamos que esta mesma organização tinha no seu Vogal de Direcção um papel importante no seio do Conselho de Arbitragem na medida em que servia de interligação e comunicação entre os dois órgãos<sup>576</sup>.

No órgão da Direcção da AD 6, dos seis dirigentes em actividade, cinco exerciam o cargo de juiz de prova. Confrontámos o PD com esta situação e perguntámos se era compatível o exercício de ambos os cargos. O PD respondeu-nos que sim, porque a modalidade tinha certas características e não era possível haver fraude<sup>577</sup>. Depois de termos insistido, o PD explicou que não podia haver fraude, porque não se podia alterar os resultados das provas, não havia hipótese de mentiras e a probabilidade do juiz interferir no resultado era praticamente impossível. Voltámos a insistir e retomámos a questão: em termos do exercício de funções dos dois cargos, não encontra, portanto, incompatibilidades?

---

<sup>574</sup> UT 412 Obsass10.

<sup>575</sup> UT 712 Obsass10.

<sup>576</sup> UT 51 Entass10.

<sup>577</sup> UT 107-112 Entass6.

“Não, nesta modalidade não há incompatibilidade. Até é bom que os dirigentes estejam ou estiveram ligados à modalidade. Todas as pessoas que nós conseguimos captar para a modalidade, a primeira coisa a fazer é pô-la ao corrente da prática do que é a modalidade, seja no contacto com os praticantes, seja como outro agente desportivo. O que é facto é que existem pessoas que nunca viram a modalidade, nem sequer pela televisão, e por uma questão de amizade por outros agentes começaram a trabalhar no terreno, começaram a pegar num cronómetro e ficaram sensibilizados para a função de juiz.” (UT 114 Entass7).

Numa das observações efectuadas, verificámos que os Conselho de Arbitragem, a qual integrava elementos da Direcção, tomaram decisões sobre o número de juízes por prova. Entretanto, a decisão de apoio financeiro ao órgão Conselho de Arbitragem é da competência da Direcção da AD. Depois de confrontar o PD com estes dados, perguntámos se nunca sentiram conflitos de interesses? O PD respondeu-nos que:

“Não, porque os elementos do Conselho de Arbitragem são pessoas honestas, com grande capacidade e que merecem as melhores considerações.” (UT 116 Entass7).

Permita-se colocar a seguinte dúvida: o Conselho de Arbitragem funciona de forma independente?

“Os regulamentos dizem que não, mas na prática a Direcção confia e permite autonomia total ao Conselho de Arbitragem. São pessoas que são nossas amigas desde há muitos anos, discutimos quando há que discutir, trabalhamos em estreita colaboração sempre que necessário. Eu fiz o meu percurso à frente dos juízes, na altura da ADM e sei muito bem o que é estar subjugado a directores que muitas vezes não assumem responsabilidades nenhuma para a modalidade. Nessa altura, passei por situações em que os dirigentes queriam falsear resultados e essa foi uma das razões que levou mais tarde excluir determinadas pessoas da modalidade. Na altura havia pressões sobre os juízes mas actualmente temos uma relação de confiança e de autonomia no Conselho de Arbitragem. Até a nível do financiamento, o Conselho dispõe de uma conta própria e nós transferimos os valores para poderem funcionar.” (UT 117 e 118 Entass6).

Consultados os estatutos, confirmámos que no artigo 67º, o Conselho de Arbitragem é um órgão que detém apenas autonomia técnica e é formado por três membros.

O número elevado de dirigentes que acumulam os cargos director e árbitro expressam de forma inequívoca a importância atribuída às questões da arbitragem e da competição, corroborado ainda pelo facto das direcções das AD's manifestarem interesse em dispor de representantes da sua confiança no órgão da arbitragem, conforme vimos na fonte de poder interna. Este resultado pode ser objectivamente interpretado, pelo menos por três razões: em primeiro lugar, pela dificuldade que o movimento associativo parece manifestar em conseguir recrutar dirigentes e árbitros<sup>578</sup>; em segundo, pelo valor e expressão que os dirigentes e a política desportiva atribuem à competição, especialmente a competição de nível nacional; em

---

<sup>578</sup> Vd. resposta dos PD's das AD's para explicar a acumulação dos cargos.

terceiro e último, pelos interesses que o cargo de arbitragem poderá envolver na medida em que é um dos poucos cargos associativos “premiados” financeiramente, ao contrário do dirigente voluntário<sup>579</sup>.

Acresce ainda o facto de os estatutos e regulamentos das AD's não salvaguardarem a incompatibilidade de cargos directivos ou técnicos com a função de arbitragem, situação que merece uma reflexão e ponderação na regulamentação e credibilização dos cargos de dirigentes desportivos.

## **2.7 Conhecimentos pessoais**

No processo de análise e interpretação das UT's induzimos que o conhecimento que os dirigentes associativos tinham das pessoas que estavam envolvidas em determinadas organizações públicas e privadas, particularmente as que detinham influências e poderes de administração, constituiu uma dimensão importante porque este conhecimento pessoal facilitava e acelerava o processo de comunicação entre as organizações, como, por exemplo, um patrocínio ou subsídio desportivo para as actividades que estavam sobre a égide da AD.

A organização onde se constatou um maior domínio desta dimensão, quer pela quantidade de situações em que aconteceu, quer pela importância que assumiu para a resolução de determinados problemas foi, inequivocamente, a AD 11. A leitura do anexo E14 - conhecimentos pessoais, revelou várias situações em que verificámos a importância do conhecimento dos dirigentes desportivos junto dos empresários ou responsáveis pelas decisões de patrocínios, mesmo ao nível da APR e APL. A utilização desta dimensão como fonte de poder serviu, sobretudo, como um meio para a AD alcançar determinados objectivos de apoios financeiros, particularmente ao nível dos patrocínios aos eventos desportivos. Numa das reflexões que registámos na antepenúltima sessão de observação, que provinha da circunstância de haver uma concentração de esforços dos dirigentes da AD 11 na preparação do evento de nível internacional, traduziu-se a importância desta dimensão:

(RO): regista-se a grande capacidade de angariação de apoios privados, não só pela quantidade das empresas, mas também pelos valores em causa, nalguns casos superiores a 15000 € por empresa. Este resultado poderá ser explicado no facto dos dirigentes desportivos estarem ligados ao poder da APR e/ou às empresas que trabalham e, também, pelo conhecimento que detêm junto dos responsáveis das empresas. (UT 643 Obsass11).

---

<sup>579</sup> UT 678-680 Obsass6; UT 111-112, 117, 196 Obsass7.

Recordamos que o interesse e empenhamento do PD e dos seus colegas de Direcção na preparação do evento de nível internacional envolvia um nível de responsabilidade bastante elevado (campeonato do Mundo), quer pela visibilidade social, quer pelos recursos financeiros avultados. A importância do evento desportivo alimentou a participação de todos os dirigentes na angariação de apoios e de colaboradores que constituíssem mais valias (como, por exemplo, o aproveitamento de um médico e de um jornalista), que tinham afinidades com a modalidade e que assumiram responsabilidades específicas no apoio ao evento.

Ainda na mesma AD, foi notada a capacidade dos dirigentes da Direcção no estabelecimento de contactos com os responsáveis da APR, não só ao nível dos assuntos relacionados com os dois eventos desportivos, como também ao nível de outros assuntos de relevo para a modalidade, como, por exemplo, o PD fez questão de ter o aval do Presidente do IDRAM na aprovação de um projecto integrado de modalidade e que teve origem nos responsáveis técnicos dos clubes. O próprio PD reconheceu a importância dos dirigentes associativos deterem conhecimento e influências junto da APR e APL:

“É bastante importante e eu seria hipócrita se dissesse o contrário. É bastante importante porque se abrem portas que de outra forma, se não tivéssemos esse conhecimento e essa intimidade com o poder político, muito pior estaríamos em termos de gestão, de poder organizar uma mão cheia de actividades desportivas. Dificilmente se concretizariam certos eventos se não tivéssemos, junto de alguns decisores políticos, pessoas que se movimentam com relativo à vontade no meio.” (UT 80 Entass11).

Um dos aspectos que podem explicar a importância e esforço dos dirigentes junto dos responsáveis públicos e privados foi o resultado positivo das contas da AD em 2004. Segundo os dados fornecidos pelo Director Financeiro, os resultados rondavam os 33.000 €<sup>580</sup> e a previsão orçamental para 2005 contemplava uma receita de publicidade de apoios privados na ordem dos 25%<sup>581</sup>, valor muito elevado se tivermos em linha de conta a dimensão da AD e os valores das subvenções públicas ordinárias apresentadas na fase iii do estudo. Mais, no caso concreto do evento de âmbito nacional, e segundo a informação do Director Financeiro da AD, os apoios que a Direcção conseguiu obter junto das empresas, fizeram com que as receitas geradas fossem superiores ao subsídio do IDRAM, tendo estas receitas,

---

<sup>580</sup> UT 151 Obsass11.

<sup>581</sup> UT 760 e 761 Obsass11.

inclusivamente, contribuído para cobrir as despesas decorrentes das actividades regulares da organização<sup>582</sup>.

No âmbito da AD 4, conseguimos identificar a capacidade do PD em estabelecer, com certa facilidade, determinados contactos com os responsáveis governamentais que detinham algum poder de decisão e de influência sobre problemas que afectavam directa ou indirectamente as actividades e projectos da AD, nomeadamente: a situação financeira da AD devido aos atrasos das subvenções públicas ordinárias e o apoio financeiro do Governo Regional para a construção de uma instalação desportiva para a modalidade<sup>583</sup>. Foi possível identificar os esforços do PD junto dos responsáveis pelas finanças regionais no sentido de esclarecer e procurar recolher dados que previssem e acelerassem o processamento das subvenções públicas extraordinárias, uma vez que a situação financeira estava a ficar “insustentável”<sup>584</sup>, face às dívidas que resultaram do evento internacional anterior e que estavam por pagar<sup>585</sup>.

As facilidades de contacto com os responsáveis governamentais podem ser facilmente justificados pelo cargo de dirigente que o PD ocupava profissionalmente (cargo de dirigente regional e de confiança política), proporcionando-lhe uma maior acessibilidade. Estas induções foram apuradas a partir das intervenções e explicações que deu aos colegas de Direcção e fruto dos contactos que estabeleceu em determinados momentos profissionais e informais com os dirigentes da APR. Na entrevista que nos concedeu, o PD teve oportunidade de confirmar a importância do conhecimento dos dirigentes junto dos responsáveis da APR e APL, considerando-o “conveniente”<sup>586</sup>, porque:

“Digamos que do ponto de vista teórico, não deveria ter qualquer expressão. Obviamente que a proximidade das pessoas, faz com que, pelo menos a informação, seja mais fluida. Penso que não deveremos estar a falar aqui da questão de favores, nem de privilégios, pelo facto de estar mais próximo, mas sim, de uma maior facilidade no contacto e numa maior rapidez na transmissão de informações, em relação a determinadas situações.” (UT60 Entass4).

Mais informações que ajudam a clarificar este tipo de relação podem ser encontradas através das UT’s 61 à 65 da entrevista.

---

<sup>582</sup> UT 143 Obsass11.

<sup>583</sup> Vd. especificamente as UT 39, 43, 458 e 854 Obsass4.

<sup>584</sup> UT 621 Obsass4, UT 113 Entass4.

<sup>585</sup> UT 200, 624 e 738 Obsass4.

<sup>586</sup> UT 58 Obsass4.

No que respeita à AD 6, os resultados apurados são muito semelhantes aos das AD's anteriores, isto é, mais uma vez, constatámos a relevância dos dirigentes disporem de conhecimentos junto de pessoas envolvidas na APR, nomeadamente: Vice-Presidência, Sociedade de Desenvolvimento e Direcção Regional de Turismo, com o objectivo de obter alguns patrocínios para os eventos desportivos da AD<sup>587</sup>. Apesar das diligências efectuadas pelos elementos da Direcção no sentido de identificar possíveis interlocutores que chegassem com maior facilidade e poder de influência, junto aos responsáveis da APR, foram verificadas sérias dificuldades. É possível que as mesmas possam ser explicadas pelo facto de os elementos da Direcção não estarem envolvidos profissionalmente nos quadros do sector público, tal como aconteceu com as duas anteriores organizações e, por outro lado, pelo apoio pretendido já se encontrar regulamentado pela via do IDRAM, conforme vimos na fase iii, número 3.6.

Já no que respeita ao envolvimento dos apoios financeiros ao nível da APL e das empresas, notou-se uma maior dinâmica e capacidade de influência desta AD. Ficámos com a impressão de que esta capacidade de atracção de parceiros dependia mais do conhecimento pessoal, da amizade e das facilidades proporcionadas pelos cargos profissionais que desempenhavam em diferentes domínios do sector privado<sup>588</sup> e, por outro lado, do esforço do PD que manifestou um maior domínio e preparação sobre os dossiers da AD, conforme vimos nas fontes de poder interna. O próprio PD acabou por concordar e reconhecer que é “ótimo” que os dirigentes tenham um conhecimento ao nível das organizações privadas:

“Ao nível dos privados é ótimo. Nós sabemos como é que funciona o mercado de apoio ao movimento desportivo na RAM, pois regra geral, é mais por conhecimento do que por visibilidade da própria promoção do produto. Na AD temos dois casos: um dirigente que tem conseguido apoios através da empresa onde trabalha e outro que também tem conseguido apoio em serviços e produtos, mas este apoio tem sido reduzido e com algumas falhas (...).” (UT 58 Entass6).

Ainda ao nível da entrevista, o PD tinha-nos explicado que na sua AD não havia quaisquer influências dos seis dirigentes junto da APR, apesar de termos notado nas observações das reuniões esforços e iniciativas destes elementos no sentido de contactar com pessoas conhecidas para chegar ao nível da decisão política. Quando analisou a mesma questão do ponto de vista do movimento associativo em geral, já reconheceu que:

“Conhecia dirigentes, incluindo os da sua modalidade, ao nível dos clubes, que conseguem as coisas que querem de forma mais rápida, conseguem determinados favores, digamos assim

---

<sup>587</sup> UT 110, 116, 171, 172, 176, 218, 383, 459, 519, 526, 779, 780 e 849 Obsass6.

<sup>588</sup> UT 16, 113, 156, 160, 419 e 535 Obsass6, UT 39-45 Entass6.

alcançar as coisas mais rapidamente por terem uma boa relação, isso eu sei e é um facto. Ninguém vai esconder isso.” (UT 54 Entass6).

Esta afirmação estava de acordo com os dados que foram apurados numa das reuniões de Direcção e que foram análise e interpretação da nossa parte, no âmbito da decisão da política desportiva<sup>589</sup>: depois do IDRAM ter tomado decisão de não apoiar a deslocação das equipas de dois clubes da RAM numa prova europeia (por não haver regulamentação de suporte do apoio financeiro), algum ou alguns dirigentes de um dos clubes visados, movimentou as suas influências e foi capaz de alterar esta decisão. Estes dados evidenciaram duas determinantes externas à organização: o poder de decisão de determinados responsáveis políticos e, provavelmente, o poder de influência do PD de um clube regional junto desse nível de decisão, apesar do PD da AD ter diligenciado, por mais de uma vez, no sentido dos clubes poderem contar com apoios públicos e privados.

Na AD 10, pelos dados observados nas reuniões de Direcção, não vislumbrámos intervenções explícitas que revelassem esta dimensão como uma determinante importante para as decisões da AD, exceptuando uma situação particular em que se notou o bom relacionamento e comunicação entre o PD e um dos elementos responsáveis da federação internacional, que foi de grande utilidade para a resolução de assuntos pendentes sobre o evento de nível mundial que iria decorrer na RAM<sup>590</sup>. Reconhecemos no entanto que, para compreender esta dimensão como fonte de poder, é necessário recordar e perceber o papel do PD e VP desta AD: ambos eram profissionais destacados e dominavam por completo a maioria dos assuntos relevantes da AD, para além de trabalharem na mesma sala e terem apresentado uma aliança interna muito forte. Nestas circunstâncias, é natural que a observação das reuniões de Direcção e do Conselho Técnico não fossem suficientes para podermos ter dados consistentes sobre a dimensão do conhecimento de pessoas, enquanto fonte de influência. Talvez fosse necessário observar e acompanhar o dia-a-dia destes dirigentes para podermos dispor de informações mais precisas e contextuais. Mais, os dados registados na categoria que evidencia a visão estratégica da organização e a capacidade de estabelecer parcerias e protocolos induzem que a intervenção profissional destes dirigentes exige imensos contactos com responsáveis da APR e APL, especialmente para o recrutamento de apoios de âmbito financeiro, transportes e equipamentos para as actividades da responsabilidade da AD.

---

<sup>589</sup> Vd. 2.1 (política desportiva regional) e UT 494 e 495 Obsass6.

<sup>590</sup> UT 233, 244 e 317 Obass10.

A título de exemplo, realçamos uma forte capacidade de atracção de apoios provenientes de duas autarquias que teve por fim a realização de dois grandes eventos, um de nível nacional, outro de nível Mundial em duas cidades distintas<sup>591</sup>. Recorde-se ainda que esta AD deteve uma estratégia de angariação de patrocínios através da visibilidade e publicidade que os quatro eventos desportivos proporcionavam, reforçada pela grande capacidade de envolvimento da comunicação social. Por outro lado, também foi evidente a capacidade de envolvimento de organizações privadas (desde o nível da promoção das actividades até ao estabelecimento de protocolos ou patrocínios), mesmo que o valor da contribuição ou a cooperação fosse de reduzida dimensão<sup>592</sup>. Por último, a capacidade de angariação de receitas - a partir da prestação de serviços e do aluguer das suas próprias instalações, incluindo a venda de determinados produtos e equipamentos - pode explicar a importância atribuída e vivida pelos dirigentes em relação à comunicação com os privados e à necessidade de angariação de apoios e patrocinadores<sup>593</sup>.

Na entrevista efectuada ao PD, perguntámos se ele não considerava importante para a AD que o PD ou outro dirigente associativo tivesse conhecimentos e influência junto da APR e APL

“Depende da forma como analisamos isso. Se estivemos a falar de um conhecimento mais pessoal, de mais amizade, sinceramente não acho que seja um aspecto importante. (...) É importante sim, que o PD de uma AD tenha contactos e que saiba a quem se dirigir, com quem deve falar, sobre cada uma das áreas em que está em intervir. Desta forma poderá, directa ou indirectamente, ser mais viável seguir os passos adequados para que os projectos possam seguir avante e isso parece-me perfeitamente legítimo.” (UT 40 Entass10).

Insistimos na questão e voltámos a perguntar se o conhecimento do dirigente em relação a uma determinada pessoa afecta à organização pública era ou não relevante para tornar mais acessível a informação e chegar à solução do problema da AD?

“Às vezes, o contacto de uma pessoa ajuda a abreviar o processo. Nós temos a experiência que, mesmo sem conhecimento das pessoas, através de um contacto personalizado e desde que as coisas sejam tratadas pela vias correctas, normalmente consegue-se resolver o problema. Reconheço, todavia, que pode facilitar, por exemplo, um contacto telefónico para uma pessoa conhecida, pode ajudar a acelerar o processo. Não me parece que seja uma operação crucial mas é tentadora da nossa acção.” (UT 42 Entass10).

---

<sup>591</sup> UT 5, 6, 7, 41, 90 e 139 Obsass10.

<sup>592</sup> Vd. UT 148, 504 e 505 Obsass10 e o anexo F15 - organizações colaboradoras e natureza do envolvimento AD10.

<sup>593</sup> UT 60, 448, 449, 730 e 731 Obsass10 e anexo E21 - gestão racional de recursos financeiros - receitas.



Ao nível do sector empresarial, já o PD reconheceu, tal como os restantes dirigentes, a importância de terem conhecimentos pessoais, confirmando os dados registados ao nível das notas das observações:

“Hoje em dia, muitos dos apoios que existe ao nível da RAM acaba por resultar de um contacto pessoal de alguém que nós conhecemos, trabalha numa determinada empresa e tem um cargo de responsabilidade. Esta oportunidade de apoio advém da simpatia e também pelo facto dessas pessoas acreditarem em nós, acabando por ser um bom intermediário. Nós já tivemos experiências nos dois sentidos: fizemos protocolos e alcançamos patrocínios com entidades em que não tínhamos qualquer tipo de contactos feitas a priori, e assim sendo, é lógico continuar a cultivar a simpatia para que seja mais fáceis as renovações dos patrocínios; por outro lado, também já tivemos experiências que foram facilitadas pelo facto de haver uma amizade criada por algum elemento da Direcção ou da modalidade, e que acaba por facilitar um pouco o processo.” (UT 44 Entass109).

Na AD 7, quer pela ausência de informações que justificassem a relevância desta dimensão, quer pelos reduzidos dados que foram recolhidos nos momentos decorrentes das observações, foi confirmada a importância dos dirigentes ao nível dos conhecimentos e influências junto do poder político. Com excepção de uma situação particular, em que se constatou a iniciativa de um vogal da Direcção - ao assumir comunicar directamente com um vereador autárquico seu conhecido, com o objectivo de pedir um apoio financeiro para fazer face aos custos com a segurança de uma prova desportiva<sup>594</sup> - não se notou qualquer tipo de influência ou de facilidade de comunicação junto dos responsáveis da APR ou APL. Precisamente pelo facto dos dirigentes associativos não terem conhecimentos de pessoas ligadas às organizações públicas e privadas susceptíveis de proporcionarem alguns apoios ou patrocínios, o próprio PD, no contexto de uma reunião de Direcção que analisava os possíveis apoios das entidades públicas, teve o seguinte desabafo:

“Não sou político nem tenho conhecimento; o nosso esforço custa assim muito mais.” (UT 59 e 60 Obsass7).

Os dados recolhidos a partir das observações estiveram de acordo com os que foram apurados a partir da entrevista, quando confrontamos o PD com a seguinte questão: considera importante para a AD que o PD ou outro dirigente associativo tenha conhecimentos e influência junto da APR ou Local?

“Atendendo ao meio em que estamos envolvidos, acho que é importante. Por exemplo, as dificuldades que eu, enquanto PD, tenho sentido, fruto dos atrasos das subvenções públicas, de outra forma, com conhecimentos, seriam facilmente ultrapassadas. (...) O que eu noto é que demoramos mais tempo a nos afirmarmos como uma AD e apesar de nunca ter-me sentido

---

<sup>594</sup> UT 377 e 378 Obsass7.

discriminado pela Administração Pública, sei que há coisas que poderiam ser mais facilmente desbloqueadas se tivéssemos os devidos conhecimentos a nível político. As dificuldades e os entraves que tivemos com o processo de concessão do estatuto de utilidade pública por parte da APR, evidencia quão importante é termos conhecimentos junto de certos órgãos. Se calhar, é preciso estar filiado num partido ou ter outras influências, pois no nosso meio o critério: “o fulano faz o quê” e “convive com quem”, são aspectos importantes. Eu noto que há portas que se abrem com o trabalho que se faz à noite.” (UT 44 Entass7).

Ao nível do sector privado, notou-se algumas iniciativas dos dirigentes para contactarem com pessoas suas conhecidas no sentido de solicitarem apoios ao nível de produtos e serviços, mas foram situações muito esporádicas com fracas<sup>595</sup> resultados.

Do ponto de vista dos apoios do sector privado, os presidentes das AD's foram unânimes em concordar, como sendo importante o facto de os dirigentes terem conhecimentos pessoais e de amizade junto de determinados responsáveis empresariais ou com influências no tecido empresarial. Segundo os entrevistados, os apoios que são, no geral, proporcionados às AD's baseiam-se no conhecimento pessoal e na amizade dos dirigentes<sup>596</sup>. No contexto regional, em que praticamente todas as AD's e respectivos dirigentes estão localizados na cidade do Funchal, um movimento associativo fortemente dependente das subvenções públicas ordinárias e extraordinárias provenientes da APR, é expectável que os dirigentes se movimentem em funções dos conhecimentos pessoais e da amizade.

### **3. Relações entre associações desportivas e clubes**

Na análise das fontes de poder externa pudemos classificar o poder de influência dos clubes desportivos nas decisões das AD's e federações de passivo e irrelevante, tendo apresentado alguns dados e razões que justificaram a interpretação que fizemos. Todavia, podemos acrescentar mais dados que ajudam a aprofundar e a perceber a relação que a AD estabelece com os clubes desportivos - seus filiados e parceiros - ainda para mais quando estamos a analisar o contexto desportivo de uma região ultraperiférica, com base num modelo de desenvolvimento autónomo, e em que ambos os níveis de associativismo estão significativamente dependentes das subvenções públicas.

Recordamos que as categorias que fazem parte da relação de parceria ente a AD e os clubes foram determinadas num processo misto *a priori* (através da consulta dos documentos

---

<sup>595</sup> UT 400, 515, 616 e 969 Obsass7.

<sup>596</sup> UT 70-73 Entass1; UT 64 e 65 Entass4; UT 57 e 58 Entass6; UT 50 Entass7; UT 43 e 44 Entass10; UT 86 e 87 Entass11.

descritos nas três primeiras fases do estudo) e *a posteriori* (através da observação e interpretação das UT's). Para uma consulta das definições de cada uma das categorias, sugerimos a leitura do sistema de categorias no número 5.3 da primeira parte desta fase de estudo.

### **3.1 Ausência e fraca participação dos responsáveis dos clubes nas decisões das associações desportivas**

De uma forma geral, tínhamos constatado que o nível de participação e de influência dos clubes nas actividades e decisões relevantes das AD's foi fraco ou irrelevante, apesar dos órgãos sociais das AD's precisarem do apoio, confiança e do voto aquando das eleições, discussão e aprovação do plano e do relatório e contas.

Começaremos pela análise descritiva da categoria participação dos clubes nas decisões estratégicas da AD porque foi aquela que congregou maior quantidade de UT's, podendo ser analisada segundo duas perspectivas: participação dos dirigentes e/ou dos próprios responsáveis técnicos ou treinadores que representavam os clubes. Considerámos nesta categoria o contributo dos técnicos e treinadores dos clubes, uma vez que estes elementos jogavam um papel importante como fonte de poder externa, e seguramente, ajudam a compreender a natureza das decisões das AD's.

Em relação à participação dos dirigentes dos clubes, os dados das observações das reuniões de Direcção evidenciaram claramente uma ausência, indiferença e, em alguns casos, resistência e boicote às decisões e até às actividades da AD. Por haver diferenças substanciais entre as AD's em relação a esta dimensão, optámos por analisar esta dimensão, caso a caso.

Na AD 1, o nível de participação dos responsáveis dos clubes ocorreu, essencialmente, no domínio da discussão e preparação do plano de actividades que foi dinamizado e coordenado pelo último DT. Conforme comentámos no papel do Departamento Técnico, este elemento foi importante na promoção de reuniões locais com os treinadores e responsáveis técnicos dos clubes, que tinham por objectivos analisar e discutir o modelo de competição e as actividades que deveriam fazer parte do plano da AD<sup>597</sup>. Na preparação da época desportiva, salientámos o clima de abertura e de participação dos clubes nas propostas e nas inovações que a AD pretendia implementar, procurando uma posição de parceria e de complemento

---

<sup>597</sup> UT 412, 473, 474, 629, 835, 836 e 849 Obsass1.

junto dos técnicos dos clubes. Note-se que esta reunião veio na sequência de outras internas da Direcção e Departamento Técnico e de parciais com os clubes<sup>598</sup>.

Ao nível da discussão e aprovação do relatório e contas do ano de 2003, a participação dos dirigentes dos clubes numa Assembleia-geral foi bastante fraca na medida em que, num total de cinco dirigentes representantes dos clubes, apenas notámos a intervenção de um representante sobre o pedido de esclarecimento de contracção de um empréstimo da AD para fazer face às suas despesas<sup>599</sup>.

Uma situação similar também ocorreu na AD 4, mas com a agravante de, em sete clubes filiados, apenas se ter verificado a presença de um representante de um clube sem que tivesse manifestado qualquer dúvida ou pergunta sobre o relatório e contas<sup>600</sup>. Aliás, nesta organização, a ausência e o desinteresse dos responsáveis dos clubes sobre as actividades e decisões da AD foi a nota dominante, embora tivéssemos anotado alguns contributos dos técnicos dos clubes sobre determinados assuntos que também diziam respeito aos seus interesses<sup>601</sup>. No que respeita ao mandato para o Ciclo Olímpico 2008, e já no processo final do processo de observação - no encontro de esclarecimento de dúvidas com o PD, constatámos que todos os dirigentes da Direcção foram reeleitos com a participação de três clubes filiados no acto eleitoral, num total de oito clubes no activo<sup>602</sup>.

Na AD 6, verificou-se a preocupação do PD em envolver e receber o contributo dos responsáveis dos clubes, particularmente ao nível dos técnicos e treinadores. Na análise das fontes de poder interna tínhamos verificado que o PD mantinha um forte envolvimento nas questões técnicas e um domínio da informação, domínio este que se foi esbatendo, à medida que o novo DT se foi integrando nos problemas da modalidade e na relação com os clubes. Neste contexto, notou-se, tal como na AD 10 e na fonte de poder externa - o papel do treinador - a valorização dos conhecimentos e das opiniões dos treinadores dos clubes na elaboração e discussão do plano de actividades<sup>603</sup>.

No âmbito da organização de um evento de nível internacional, registámos e enalteceamos a colaboração voluntária de jovens atletas da modalidade, no apoio da parte da logística e dos equipamentos das provas, embora não tivéssemos notado uma planificação

---

<sup>598</sup> UT 635 Obsass1.

<sup>599</sup> UT 288 e 291 Obsass1.

<sup>600</sup> UT 523-529 Obsass4.

<sup>601</sup> UT 453, 607 e 931 Obsass4.

<sup>602</sup> UT 962-968 Obsass4.

<sup>603</sup> UT 138, 474, 475, 533, 556, 559 e 796 Obsass6.

estruturada, nem tão pouco um envolvimento directo dos dirigentes, técnicos e praticantes dos clubes na colaboração do evento<sup>604</sup>.

Na AD 7, a ausência, o desinteresse e o “boicote”<sup>605</sup> dos responsáveis dos clubes nas actividades promovidas exclusivamente pela AD foram notas frequentes e registadas em quase todo o processo de observação. Mesmo ao nível da realização de uma Assembleia-geral que tinha por objectivo votar o relatório e contas, aprovar o plano de actividades para a época em curso e realizar eleições para o novo mandato - na discussão e aprovação do relatório - o grau de participação foi praticamente nulo, isto é, dos quatro dirigentes dos clubes associados, nenhum manifestou qualquer pergunta ou dúvida<sup>606</sup>. Pela impressão com que ficámos, anotada no decurso da reunião, o silêncio que se fez após a apresentação do relatório e contas, indiciava que, apesar dos documentos terem sido disponibilizados com três dias úteis antes do dia da reunião, só no momento da reunião é que alguns associados o analisaram. Na altura, pareceu-nos ter havido um desconhecimento e até negligência por parte dos representantes dos clubes, uma vez que o nível de participação foi praticamente de silêncio e passividade.

As dificuldades de comunicação e de envolvimento dos responsáveis dos clubes ao nível da competição regional (sob a tutela da AD), foram também uma realidade, especialmente ao nível dos escalões de formação, apesar de ter havido reuniões entre o VP e DT da AD e os técnicos dos clubes. Como vimos nas fontes de poder externa, a acumulação de cargos na mesma modalidade pode não ser um factor propício à participação dos elementos técnicos dos clubes, na medida em que se levantam questões de incompatibilidade e, provavelmente, interesses duplos e ambíguos. Três exemplos denotaram o fraquíssimo envolvimento dos clubes nas actividades da AD: numa das provas de competição regional, organizada pela AD e um clube local (em que um dos dirigentes da Direcção era um dos principais dinamizadores), não se registou a participação de qualquer atleta ou técnico do clube local na prova<sup>607</sup>; o segundo exemplo relacionou-se com o curso de iniciação e promoção da modalidade num dos concelhos da RAM (depois da AD ter recrutado um monitor e apoiado o início das actividades do núcleo), o clube local não manifestou qualquer interesse e dinâmica para arrancar com a modalidade<sup>608</sup>; o terceiro reporta-se ao seminário

---

<sup>604</sup> UT 351 e 369-372 Obsass6.

<sup>605</sup> UT 728 e 953 Obsass7.

<sup>606</sup> UT 47 e 52 Obsass7.

<sup>607</sup> UT 391-393, 569 e 570 Obsass7.

<sup>608</sup> UT 739 Obsass7.

sobre a temática - formação de praticantes e o papel do treinador - em que, dos vinte e três presentes, apenas dois elementos eram treinadores, por coincidência, os técnicos do clube a que estava ligado o próprio VP e responsável técnico desse mesmo clube<sup>609</sup>.

As dificuldades de comunicação e de envolvimento dos responsáveis dos clubes foram, humilde e sistematicamente, reconhecidas pelo próprio PD<sup>610</sup>, quer ao nível da observação quer mesmo da entrevista. No balanço final da época desportiva, o PD destacou que tinha feito duas reuniões, uma com os dirigentes do clube a que estava ligado o VP para tratar de assuntos de alta competição (note-se que era este o clube que tinha dois atletas em regime de apoio a alta competição) e, outra, com o clube (...), para tratar de assuntos desportivos de uma nova variante da modalidade, ambas efectuadas no início da época. Nos registos do observador, apesar de ter havido apenas duas reuniões, não foram destacadas quaisquer informações ou resultados das mesmas reuniões para o desenvolvimento da modalidade ou de outros assuntos de interesse comum<sup>611</sup>. Com base nos dados que foram registados e nas interpretações que fizemos no final do processo de observação<sup>612</sup>, confirmámos que, por muito poucos que tenham sido os técnicos e dirigentes no activo, a relação e comunicação da AD com os clubes pode ser considerada nula ou negativa porque, praticamente, ela não existiu. Se alguma comunicação houve, foi porque o VP da AD era também o principal técnico do clube que estava em primeiro ou segundo plano na modalidade.

Chamou-nos a atenção um dado que pode ser interessante estudar - o grau de concordância entre a taxa de praticantes inscritos e a taxa de praticantes regulares - uma vez que um dos principais critérios para atribuição dos apoios das subvenções públicas ordinárias e do apoio da própria federação. É provável que o número de atletas inscritos não corresponda efectivamente ao número de praticantes regulares que participam nas actividades da AD. Esta hipótese resultou do facto de se ter constatado um aumento ligeiro do número de praticantes inscritos na federação - comparativamente com o do época anterior<sup>613</sup> - mas não houve uma correspondência com o trabalho ao nível da formação e da participação na competição regional, pois verificou-se um decréscimo do número de praticantes e até abandono<sup>614</sup>.

---

<sup>609</sup> UT 891, 892, 895 e 944 Obsass7.

<sup>610</sup> UT 900 e 944 Obsass7; UT 20 e 76 Entass7.

<sup>611</sup> UT 1179 Obsass7.

<sup>612</sup> UT 1180 Obsass7.

<sup>613</sup> U.T. 815-819 Obsass7.

<sup>614</sup> UT 1083 Obsass7.

Curiosamente, o próprio PD acabou por reconhecer esta contradição e autocriticou a organização, ao defender um modelo de apoio ao praticante regular na competição regional e não o modelo actual, que privilegia indirectamente os clubes que apresentam um determinado número de atletas inscritos na federação<sup>615</sup>.

Na AD 10, os resultados confirmaram a interpretação que tinha sido feita do papel do Conselho Técnico no apoio à Direcção, isto é, um reconhecimento aos técnicos e treinadores dos clubes, pedindo-lhes que participassem e contribuíssem ao nível das deliberações do Conselho Técnico enquanto órgão de consulta da Direcção. Como este órgão era dirigido pelo PD e VP da Direcção, e tendo em conta a estratégia de valorização dos atletas da RAM nas competições internacionais, compreende-se que a Direcção tivesse adoptado uma estratégia de participação e concertação com os técnicos dos clubes. Para além de os dirigentes terem considerado as opiniões e os conhecimentos dos treinadores, convidaram-nos a assumir responsabilidades técnicas nas selecções regionais<sup>616</sup>.

Na AD 11, o maior destaque vai para a ausência de comunicação útil e favorável entre a AD e os clubes, face ao problema do decréscimo acentuado do número de atletas nos escalões etários inferiores e na competição regional. Tanto quanto nos foi dado conhecer, os clubes pareceram estar mais interessados na manutenção das suas equipas no topo nacional e na salvaguarda dos seus interesses, tendo em vista os resultados da alta competição, do que propriamente nas actividades da AD, ao nível dos escalões de formação<sup>617</sup>. Durante o longo processo de observação, notou-se claramente a perpetuação do problema do decréscimo do número de praticantes na competição regional, inclusive nos clubes que tinham acesso à participação nacional, apesar de haver um regulamento de salvaguarda dos escalões de formação aprovado pelo IDRAM. O que nos pareceu paradoxal e preocupante foi o facto da AD - depois de ter reconhecido o problema e de ter implementado um regulamento de incentivos e de apoios directos aos clubes e núcleos, que viessem a inscrever e a participar nas actividades de competição para os escalões inferiores - ter obtido resultados aquém do esperado, conduzindo ao agravamento da situação. Os dados comprovaram que a AD continuou a não fazer uma avaliação profunda (que analisasse os verdadeiros problemas e as dificuldades da formação desportiva inicial e da competição regional<sup>618</sup>), com os técnicos dos

---

<sup>615</sup> UT 19 e 20 Entass7.

<sup>616</sup> UT 137, 352, 706 e 707 Obsass10.

<sup>617</sup> UT 458-459, 648, 662 e 671 Obsass11.

<sup>618</sup> Vd. mais detalhes nos comentários críticos do observador UT 747 e 748 Obsass11.

clubes, quando o problema veio à discussão numa reunião com os respectivos dirigentes. Perante o problema, a AD argumentou que o seu papel já tinha sido feito e que os clubes é que deveriam ter a responsabilidade de captação e formação dos núcleos de iniciação da modalidade.

De uma forma geral, os dados apurados nas observações de Direcção e de Assembleia-geral evidenciaram uma fraca participação dos clubes associados nas decisões da AD. Porquê?

As respostas dos PD's<sup>619</sup> confirmaram as ilações das observações e apontam, genericamente, na mesma Direcção: o clima mais ou menos pacífico que existiu entre os dirigentes dos clubes e os da AD (exceptuando o da AD 7, em relação a um clube) e a reduzida importância que as actividades e decisões das AD's representam para os clubes, face aos interesses e objectivos destes, fizeram com que a participação dos dirigentes dos clubes nas reuniões de deliberação sobre os planos, os relatórios e projectos de interesse comum, fosse relativamente fraco, e por vezes, até de ausência ou de indiferença. Se associarmos estes dados ao facto de a maioria dos dirigentes dos clubes serem voluntários e terem reduzido tempo disponível<sup>620</sup> e, sobretudo, às dimensões da política desportiva enquanto fonte de poder externa para a AD, é natural que as AD's tenham revelado dificuldades em envolver os dirigentes dos clubes filiados.

Na categoria - promoção de acções de divulgação da prática da modalidade - numa perspectiva de generalização e de captação de mais praticantes em parceria com os clubes (uma vez que um dos critérios considerados pela APR para a concessão dos apoios oficiais baseava-se no número de atletas federados por modalidade), os dados registados não detectaram decisões estratégicas de generalização da modalidade desportiva, nem privilegiaram certos segmentos de mercado, em que houve o contributo dos clubes. Pelo contrário, o que nós encontramos foram acções esporádicas, uma fraca participação e, em alguns casos, uma ausência dos clubes em determinadas actividades. O anexo F21 - promoção - AD's e clubes evidencia que as iniciativas foram tão ténues que optámos por não as considerar na discussão dos dados.

Do nosso ponto de vista, achámos pertinente alvitrar duas questões; uma que decorre dos resultados apresentados e discutidos no âmbito da política desportiva e da valorização da

---

<sup>619</sup> Vd. anexo F19 - participação - AD's e clubes; UT 42, 89 e 90 Entass1; UT 28,29, 30 e 32 Entass4; UT 33 e 34 Entass6; UT 15, 16, 19, 20, 76, 79 e 158 Entass7; UT 28 Entass10; UT 35, 36, 41 e 42 Entass11.

<sup>620</sup> Vd. anexo E6 - benevolato.



participação na competição nacional; outra, uma reflexão crítica sobre o aproveitamento dos atletas de alta competição para fins de promoção da modalidade.

No que toca à primeira questão, é necessário recordar a lógica subjacente ao desporto federado e ao papel estratégico da AD no desenvolvimento desportivo. Este papel tem estimulado e apadrinhado um modelo de desenvolvimento desportivo altamente selectivo e de natureza competitiva, que visa o desporto de alto rendimento e o alcance dos melhores resultados no plano nacional e internacional. Embora as AD's desempenhem um papel importante na promoção e regulação da competição regional, elas estão fortemente condicionadas por determinantes externas, não só ao nível das medidas da política desportiva, como também ao nível dos interesses dos clubes.

Em relação à segunda questão, é necessário retomar uma reflexão que já tínhamos apresentado: em que medida os clubes e as AD's aproveitam os seus atletas e equipas de competição, particularmente as suas “estrelas” para servir de agentes de promoção e de captação de novos praticantes para a modalidade? Ainda que não tivéssemos por objectivo estudar esta questão, não encontrámos medidas de promoção que fossem planeadas e consistentes no sentido de aproveitar estas oportunidades.

Decorrente de um nível de participação mais consistente dos agentes dos clubes nas actividades das AD's e vice-versa, numa perspectiva de parceria, de cooperação e de sinergia, incluindo a partilha dos recursos humanos, estávamos à espera de encontrar uma maior dinâmica de cooperação entre ambas as organizações. Infelizmente, os resultados apurados no anexo F4 - cooperação - AD's e clubes, evidenciaram um fraco nível de cooperação em todas as AD's. Apenas em algumas situações particulares, verificámos acções de parceria e cooperação ao nível dos recursos materiais e humanos, tendo em vista a realização de provas de competição do quadro regional e treinos ou estágios de talentos desportivos<sup>621</sup> e promoção de acção de formação face aos pedidos e necessidades dos técnicos dos clubes<sup>622</sup>.

Os fracos resultados encontrados na dimensão de acções de cooperação entre as AD's e os clubes são consequência da fraca participação destes nas actividades daquelas organizações e, provavelmente, da coexistência de certos interesses de grupos e, em alguns casos até de conflitos (particularmente nas AD's 7 e 10) que interferem com uma estratégia de parceria. Por estas razões, considerámos conveniente pesquisar sobre possíveis interesses de grupo/clube e conflitos que possam ter sido registados. Assim, ao nível da AD 10, a pesquisa

---

<sup>621</sup> UT 399 Obsass6; UT 134, 135, 308, 617, 618 e 702 Obsass10.

<sup>622</sup> UT 448, 471, 474-476, 818 e 819 Obsass4; UT 919-922 Obsass7.

de eventuais conflitos ou interesses de grupo justificou-se pelo poder e relevância que os treinadores dos clubes revelaram ao manifestarem os seus pontos de vista e argumentos no Conselho Técnico, por exemplo, aquando da discussão sobre os critérios e escolha dos atletas para a formação da selecção Regional<sup>623</sup> e sobre a participação ou não, dos atletas dos clubes, no centro de treino da AD (uma vez que os treinadores tinham argumentado algumas incompatibilidades deste tipo de treino com o treino que os mesmos realizavam nos seus clubes)<sup>624</sup>.

No que respeita à AD 7, os níveis de conflitos e de interesses foram mais complexos e frequentes, resultado que pode explicar a ausência de comunicação e fraquíssima participação dos técnicos e dirigentes dos clubes nas actividades da AD. Um dos conflitos já aqui comentado - quando explicámos a acumulação de cargos na Direcção (VP) e no clube (responsável técnico) - deu origem a algumas incompatibilidades na defesa de interesses duplos<sup>625</sup>. Para agravar a situação de distanciamento e de conflito a que se assistiu, foi evidente a relação negativa da AD com um dos principais clubes da modalidade e responsável pela organização do evento de nível internacional. Para além de um boicote sistemático deste clube em relação às actividades da AD, nunca se registaram reuniões entre os responsáveis do clube e a AD (excepto uma única vez para tratar de uma variante específica); pelo contrário, as notas de observação comprovaram um clima de distanciamento e de conflito entre ambas organizações<sup>626</sup>, o que foi particularmente alimentado pelo posicionamento de afrontamento do VP<sup>627</sup>.

### **3.2 Protocolos de concessão de apoios e incentivos aos clubes**

Quando as acções de cooperação são traduzidas em acordos formais e estruturados entre as AD's e os clubes podem ser classificadas como pertencentes à categoria de protocolo. Consideram-se os projectos, patrocínios e contratos-programa entre as duas organizações. Note-se que, por vezes, as acções de parceria e de protocolo podem assumir um apoio financeiro ou material e, consequentemente, serem classificadas na respectiva categoria.

---

<sup>623</sup> UT 685-689 Obsass10.

<sup>624</sup> UT 604-606, 609-612, 626 e 627 Obsass10.

<sup>625</sup> UT 15, 137, 151-153, 468, 469, 477-481, 590-592, 623, 717, 852 e 853 Obsass7.

<sup>626</sup> UT 443-445, 705, 714, 715, 728, 734, 735, 904 e 950 Obsass7.

<sup>627</sup> UT 18-20, 139 e 710 Obsass7.

Explicitamente, apenas na AD 1 se constatou a formulação de acções de protocolo com clubes e em quatro situações independentes.

Na primeira situação, a AD teve um papel de iniciativa e de intermediação dos interesses da modalidade, em conjugação com os interesses dos clubes que tinham objectivos de participação na competição nacional. O protocolo que tinha sido rubricado há uns anos atrás e estava em apreciação para efeitos de renovação tinha por objectivo definir a participação da equipa sénior do clube C como equipa satélite da equipa do clube A ao nível da competição nacional, tendo contado com a anuência dos clubes B, D e E com interesses na competição nacional<sup>628</sup>.

Na segunda situação, o protocolo foi realizado com um clube de nível local e regional e visava a comparticipação financeira e transporte dos atletas para a consolidação do trabalho de formação ao nível dos escalões inferiores<sup>629</sup>. Este protocolo serviu de referência e foi apontado como um exemplo a seguir, na relação de apoio da AD face ao trabalho de formação que o clube B vinha realizando (uma vez que se notaram algumas fragilidades e uma estagnação na evolução dos atletas)<sup>630</sup> e, por isso, a AD pretendia revitalizar o processo de formação das equipas mais jovens.

A última situação em que se constatou a tentativa de um protocolo foi com o sector desportivo escolar. A AD pretendia aproveitar os aspectos mais importantes do protocolo que a AD de Atletismo tinha efectuado (como uma base de trabalho), pelo qual esperava que os clubes tivessem uma palavra a dizer<sup>631</sup> e muitos benefícios a colher ao nível do aproveitamento de praticantes no final da época, da formação de agentes desportivos e ainda da competição conjunta dos atletas dois sectores<sup>632</sup>.

Na AD 11 também se notou uma iniciativa de aproximação ao sector desportivo escolar, no sentido de encontrar uma solução de parceria ou de protocolo que viesse a constituir uma mais valia para o crescimento de praticantes na modalidade e, indirectamente, os clubes viessem a colher alguns benefícios<sup>633</sup>. Decorridos vários meses após a realização de uma acção de formação sobre o desporto escolar, e apesar do interesse manifestado pela

---

<sup>628</sup> UT 175, 176, 178, 196 e 520 Obsass1.

<sup>629</sup> UT 511-513 e 526 Obsass1.

<sup>630</sup> UT 737, 741 e 745 Obsass1.

<sup>631</sup> UT 769 Obsass1.

<sup>632</sup> UT 759 Obsass1.

<sup>633</sup> UT 169-172 Obsass11.

AD<sup>634</sup>, não tinha sido rubricado nenhum protocolo com este sector por razões que foram apresentadas pelo PD. De entre estas razões destacaram-se as dificuldades criadas pelo GDE e pelos constrangimentos decorrentes do acesso e entrada nas escolas do 1º ciclo<sup>635</sup>.

Ainda nesta AD, destaque para a iniciativa de apadrinhamento de um projecto integrado de dois clubes tendo em vista a participação na principal competição nacional, em vez de se continuar a duplicar os mesmos esforços financeiros dos apoios públicos em duas equipas da RAM<sup>636</sup>. O objectivo seria concentrar um maior aporte financeiro numa só equipa para lutar para os primeiros lugares, sendo a segunda equipa um satélite da primeira, à semelhança do que já acontecia com outra modalidade desportiva ao nível de uma SAD. Recordamos que esta proposta de projecto, que precisava de ter o aval do então Presidente do IDRAM, tanto quanto conseguimos apurar até à entrevista, ainda não tinha merecido qualquer decisão política.

Na análise de documentação que descrevia os vários níveis de relacionamento do IDRAM com o movimento associativo, bem como dos planos de actividades das AD's, estas organizações apresentaram uma relação importante na concessão de apoio aos clubes e agentes da respectiva modalidade desportiva, não só a nível material e financeiro, como também ao nível da gestão dos critérios de apoio ao desporto (por exemplo, programa PAPEP). Nesta perspectiva, importava recolher dados das observações que explicassem objectivamente os vários tipos de apoios materiais e financeiros das AD's aos clubes filiados e aos agentes da modalidade.

Na AD 1, o papel de apoio da AD resumiu-se essencialmente aos escalões de formação e competição desportiva regional, com destaque para os clubes que apresentaram projectos de fomento da modalidade ao nível dos escalões de minis/infantis. É oportuno explicar que os projectos que visam a prática de uma modalidade desportiva e a consequente inscrição como atletas federados só terão apoio das subvenções públicas (regulamentadas pelo IDRAM), passados alguns anos da data de início da actividade<sup>637</sup>. Por esta razão, e tendo em conta os atrasos demorados (superiores a dois anos) das subvenções públicas respeitantes à competição regional, é natural e compreensível que os clubes recorram às AD's para a concessão de apoios para servir de alavanca de novos grupos ou núcleos da modalidade. Por

---

<sup>634</sup> UT 781 Obsass11.

<sup>635</sup> Vd. as razões nas explicações do PD: UT 802 e 803 Obsass11.

<sup>636</sup> UT 160, 162, 492-494 e 520-523 Obsass11.

<sup>637</sup> Só no final da época desportiva a AD envia ao IDRAM um relatório final com o número de atletas federados em cada um dos escalões/género/clube na modalidade.

outro lado, acrescente-se o critério que foi definido pela AD para que o clube pudesse beneficiar do seu apoio: só financiaria 10 € por cada atleta inscrito se o clube tivesse no mínimo cinquenta atletas federados na época desportiva, o que indicia a importância da continuidade e sustentabilidade do projecto<sup>638</sup>.

Finalmente, a concessão de apoio financeiro a um clube pode ser interpretado como uma “receita” indirecta para a AD, se tivermos em linha de conta que as subvenções públicas ordinárias concedidas às AD's dependem do número de atletas federados, conforme vimos no número 3.2 da fase iii.

Na AD 4 não encontramos quaisquer programas específicos de apoio aos clubes, nem tão pouco a utilização do programa PAPEP, apesar de esta modalidade ter uma estratégia de concentração dos recursos no alto rendimento, de que são exemplo os resultados competitivos alcançados por dois atletas que faziam parte do regime de alta competição<sup>639</sup>. Estranhámos o facto da AD não dispor de um regulamento de apoio aos atletas de elevado potencial apesar de haver vários atletas do centro de treino com resultados muito interessantes no plano nacional, ainda para mais quando tivemos oportunidade de assistir alguns dados e informações que abriam novas oportunidades. Acresce ainda, como mais valia da AD, dispor de um técnico habilitado e credenciado para apoiar um centro de treino de alto rendimento que apenas tinha atletas de um só clube.

Descrevemos uma síntese dos apoios que foram concedidos aos clubes em grupo de três AD's, utilizando um quadro resumo que identifica os tipos de apoio e as fontes dos dados.

A AD 6 foi uma das organizações em que se verificou maior quantidade e diversidade de apoios aos clubes, quer ao nível da participação na competição regional e resultados meritórios, quer mesmo ao nível do apoio específico aos atletas de alta competição conforme evidencia o quadro anterior. Um dos resultados desta AD que mais nos chamaram a atenção foi ter-se constatado a concessão de múltiplos apoios a dois atletas do RRAAAC, para além dos mesmos serem apoiados pela respectiva federação. Confrontámos o PD com a questão da duplicação de apoios a determinados atletas e a justificação foi no sentido de que a atribuição dos apoios do IDRAM aos atletas chega sempre atrasada, às vezes em anos e, por conseguinte, não têm utilidade<sup>640</sup>. Verificou-se, assim, o papel de intervenção directa e de antecipação da AD, em relação aos apoios da federação e do IDRAM, caso contrário haveria

---

<sup>638</sup> Note-se que era o segundo ano em que se previa a renovação do apoio da AD.

<sup>639</sup> U T 99, 264 e 617 Obsass4.

<sup>640</sup> UT 94-97 Entass6.

maiores dificuldades na preparação dos atletas com possibilidades de alcançarem resultados de nível internacional.

**Quadro 43 - Apoios das associações desportivas (1, 4 e 6) aos clubes desportivos**

AD	Tipo de apoio	Fonte (UT)
1	Atribuição de subsídio de arranque e de consolidação de núcleos de iniciação da prática da modalidade desportiva, entre 250 € a 400 €, e 10 € por cada atleta inscrito, desde que atinjam um número de 50 atletas inscritos.	483, 484 e 522 Obsass1
	Possibilidade da AD conceder apoio aos clubes que se responsabilizem por organizar eventos desportivos para escalões inferiores desde que se enquadrem nos objectivos da AD e haja um projecto que seja devidamente justificado.	591, 599, 600 e 601 Obsass1
	Comparticipação das despesas decorrentes do transporte de atletas aquando dos treinos ou representação da selecção da RAM.	622 Obsass1
	Pagamento do seguro de participante dos atletas dos clubes que representam os escalões inferiores aquando da realização de torneios abertos específicos.	777 Obsass1
4	Enquadramento de um técnico de alto rendimento para treinar os atletas dos clubes.	5 Obsass4
	Adiamento do prazo de pagamento de inscrições dos atletas de um clube, por razões de dificuldade financeira.	427 Obsass4
	Comparticipação nas despesas de deslocação de atletas de um clube tendo em vista a participação num estágio e competições, a realizar num país europeu.	702-704 e 707 Obsass4; 33-36 Entass4
6	Apoio logístico e em equipamentos específicos; disponibilização de juízes para dirigir a prova de um clube local.	98, 737 Obsass6
	Subsídio mensal para apoio vitamínico no valor de 50 € para atleta de alta competição, a pedido do seu treinador, embora o atleta estivesse enquadrado no centro de apoio de alta competição da respectiva federação e ainda no Regime Regional de Apoio ao Atleta de Alta Competição (RRAAAC).	142-147, 184 e 267 Obsass6
	Comparticipação nas despesas de alojamento de um atleta e do seu treinador, tendo em vista a realização de um estágio de preparação de alto rendimento, com o objectivo de preparar a participação nos Jogos Olímpicos de Atenas.	246 e 248 Obsass6
	Adiantamento de um valor financeiro na ordem dos 500 € para suportar parte das despesas de realização de um estágio de atleta olímpico, uma vez que os apoios do IDP, por via da Federação, estavam atrasados.	283, 284 e 289 Obsass6;
	Outros apoios financeiros já tinham sido concedidos para ajudar as despesas decorrentes do processo de preparação do atleta olímpico.	790 Obsass6
	Proposta de utilização do PAPEP para contratar temporariamente um técnico de reconhecido valor internacional (para orientar estágios e treinos específicos dos atletas com potencial talento de uma variante da modalidade), desde que os treinadores dos clubes se manifestassem interessados em participar no processo de enquadramento técnico.	404 e 405 Obsass6
	Concessão de apoio financeiro do regulamento do PAPEP aos atletas talentosos que vão para o percurso de alta competição. De acordo com o regulamento, a parte da verba que é destinada ao atleta será depositada numa conta poupança e só terá direito a ela depois de atingir uma certa idade e em percurso de treino.	477, 531, 659, 661, 662 Obsass6
	Apoio do DT ao nível dos treinos desportivos dos clubes, desde que os seus treinadores revelassem interesse e necessidade de apoio.	618 Obsass6
	Enquadramento de um técnico destacado da AD para orientar os treinos de um clube que apresentava determinadas lacunas ao nível da formação dos atletas.	636 Obsass6
	Regulamento do programa de apoio aos clubes que trabalham a formação desportiva inicial (PACRAM), de acordo com os critérios: número de praticantes e resultados alcançados na competição Regional. Valor mínimo a atribuir aos clubes é na ordem dos 500 € por clube.	838 e 845 Obsass6

Um outro dado que nos surpreendeu foi a existência de dois regulamentos específicos que regulavam os programas de apoio aos clubes e atletas, baseado nos critérios qualidade e o mérito dos resultados desportivos que fossem alcançados na competição, para além da AD dispor do PAPEP. Um programa destinava-se a premiar financeiramente os atletas que conseguissem obter um determinado resultado no conjunto de provas realizadas, fruto dos resultados de mérito que conquistassem nas provas da competição regional. O outro programa destinava-se a apoiar financeiramente os clubes que desenvolvessem a modalidade e alcançassem determinados objectivos relacionados com os escalões de formação, os resultados e o número de atletas federados. De salientar, ainda, que o anexo E36 - reconhecimento, comprova que foi esta AD que mais decisões tomou no sentido de reconhecer o mérito desportivo dos seus agentes desportivos, face ao contributo prestado à modalidade e aos resultados alcançados, desde os próprios dirigentes aos atletas e juízes.

Duas razões podem explicar a coexistência destes programas de apoio: a primeira, o facto de haver um conjunto de incentivos da APR no apoio dos clubes principais na competição nacional, descurando, em certa medida, os incentivos à participação na competição regional; a segunda, consequência do crescimento acentuado do número de atletas federados nas últimas épocas desportivas<sup>641</sup>, possibilitou um aumento substancial das subvenções públicas ordinárias a esta AD. Estas induções emergiram a partir da análise dos dados que comprovam uma melhoria da saúde financeira da AD<sup>642</sup> e aos comentários críticos finais de uma das sessões observadas:

(...) Será que estes tipos de apoio (financeiro) da AD são legítimos e recomendáveis, uma vez que os clubes e os atletas já dispõem de outros regulamentos e programas de apoio financeiro, especialmente os que participam na competição nacional? Não haverá outras formas de apoio mais eficazes para o desenvolvimento da modalidade e dos escalões e formação? Ou será que estes programas são para colmatar as insuficiências dos clubes ao nível da formação, face à vocação e investimento nas competições nacionais? (UT 853 Obsass6).

Para além das sessões de cooperação ao nível da formação e de apoio aos clubes, notou-se uma estratégia de apoio e enquadramento técnico aos treinadores dos clubes, no sentido de melhorarem substancialmente a qualidade do treino desportivo. A contratação de um novo DT teve precisamente esse objectivo estratégico e pôde ser comprovado pela

---

<sup>641</sup> Conforme nos mostrou o gráfico da fase ii, número 3., esta foi a AD que apresentou um maior crescimento do número de atletas federados nos últimos dez anos.

<sup>642</sup> Vd. UT 661-663 Obsass6.

combinação com os dados do papel do DT na AD e o poder atribuído aos treinadores dos clubes, enquanto fonte de poder externa.

Na AD 7 notou-se alguma confusão no controlo e aplicação do regulamento do PAPEP, tendo em conta que houve alteração dos critérios definidos no regulamento de apoio aos atletas. Esta alteração deveu-se ao facto de a maioria dos atletas não conseguir cumprir as exigências definidas no regulamento, particularmente ao nível dos estágios, testes de controlo da condição física e dos tempos requeridos para serem integrados no programa<sup>643</sup>. As alterações fizeram com que as verbas afectas ao PAPEP tivessem sido utilizadas para efeitos de aquisição de equipamento e material de treino para os clubes.

Por outro lado, ao nível do RRAAC, que é regulado pelo IDRAM, segundo a explicação do PD, este programa que se destina a apoiar os atletas que fazem parte do estatuto de alta competição, passaria a ser regulado pela AD<sup>644</sup>. Tanto quanto conseguimos apurar, esta decisão do IDRAM teve origem em algumas reclamações e críticas dos atletas de alta competição, que não estavam a ser devidamente apoiados pelo respectivo clube quando se deslocavam para fora da RAM, tendo em vista a participação em determinadas competições e estágios<sup>645</sup>.

Salientamos também a indeferição da AD em relação a um pedido de apoio de um clube que solicitava auxílio nas despesas de alimentação e deslocação dos atletas de alta competição em provas nacionais, por via da utilização do apoio financeiro concedido pela federação à AD. Segundo os argumentos apresentados pelos dirigentes da Direcção, o apoio da federação destinava-se a cobrir parte das despesas extraordinárias que a participação dos atletas da RAM apresentavam aquando da deslocação às provas nacionais, despesas estas que eram assumidas, em parte, pela AD, independentemente das subvenções públicas provenientes do IDRAM<sup>646</sup>.

Na AD 10, foi estranho verificar que a missão do centro de treino de alto rendimento, da responsabilidade técnica e logística da AD e que, supostamente, deveria valorizar o treino dos atletas de maior talento afectos aos diversos clubes, gerou bastante discussão, desconfiança e contestação por parte de alguns treinadores dos clubes que tinham

---

<sup>643</sup> UT 742 e 743 Obsass7.

<sup>644</sup> UT 1168 Obsass7.

<sup>645</sup> UT 643 e 1182-1184 Obsass7.

<sup>646</sup> UT 778-783 Obsass7.



possibilidades de ver os seus atletas serem enquadrados no citado centro<sup>647</sup>. Os argumentos apresentados pelos respectivos treinadores apontavam para a possibilidade de os atletas serem transferidos para outros clubes uma vez que eles ficavam - segundo as opiniões dos treinadores de diferentes clubes - mais expostos, vulneráveis e desenraizados da sua actividade clubística<sup>648</sup>. Confirmou-se a relevância dos interesses dos treinadores e dos clubes, em detrimento de uma estratégia de valorização dos interesses da modalidade. Apesar do processo de discussão interno e de alguma contestação, o PD conseguiu “levar a água ao seu moinho” e manter todos os elementos técnicos em favor do centro de treino. Defendeu a comunicação e intercâmbio com os técnicos e lembrou que o regulamento de apoio aos atletas de elevado potencial e que fazia parte do dito centro foi discutido e aprovado com o contributo dos técnicos dos clubes<sup>649</sup>. A estratégia da AD, que tinha sido comentada no âmbito da análise do papel do Conselho Técnico e do poder dos treinadores e técnicos dos clubes, reavivou, assim, a importância da preparação e do apoio aos atletas madeirenses e na internacionalização da modalidade. Neste sentido, a utilização do PAPEP - para efeitos do pagamento dos custos de participação dos melhores atletas da RAM em torneios ibérico – revelou-se uma forma indirecta de apoio aos clubes e a continuação de uma aposta clara na melhoria da qualidade competitiva dos atletas da região.

Na AD 11 o resultado de maior destaque foi para a adopção de um regulamento de apoio financeiro e da criação de condições favoráveis aos clubes que conseguissem promover núcleos e equipas de iniciação na modalidade, incluindo a inscrição de atletas federados, a fim de fazer face ao decréscimo acentuado do número de praticantes nos escalões inferiores e na competição regional. Apesar de este regulamento poder ser classificado bastante vantajoso para todos os clubes que criassem novas equipas e inscrições de praticantes, não conseguiu obter os objectivos traçados. Pelo contrário, conforme já tivemos oportunidade de registar e comentar, a situação dos clubes que tinham formação das equipas em escalões de iniciação e a participação na competição regional, foi deteriorando-se ao longo da época desportiva<sup>650</sup>. O problema ampliou-se porque não houve preocupações e medidas da AD que salvaguardassem e controlassem o trabalho de formação dos clubes e avaliassem o processo de inscrições dos clubes. Note-se que, por exemplo, apesar da AD ter reconhecido o problema, nunca foi capaz

---

<sup>647</sup> Vd. diálogo “aceso” numa das reuniões do Conselho Técnico através UT 604-605 Obsass10.

<sup>648</sup> UT 604 e 702 Obsass10.

<sup>649</sup> UT 622 Obsass10.

<sup>650</sup> UT 533, 654, 655, 717 e 718 Obsass11; UT 16, 138 e 139 Entass11.

de reunir os clubes para analisar de forma conjunta e integrada o problema da falta de praticantes e de clubes na competição regional.

**Quadro 44 - Apoios das associações desportivas (7, 10 e 11) aos clubes desportivos**

AD	Tipo de apoio	Fonte (UT)
7	Concessão de autorização aos pedidos dos clubes tendo em vista a participação na competição nacional.	26, 225, 226, 267, 268 e 275 Obsass7
	Empréstimo de carrinha e material específico para apoiar a deslocação dos atletas e material de competição dos clubes no espaço do território Continental.	199-203 Obsass7
	Aquisição de equipamento e material de treino para apoiar os clubes que têm atletas de elevado potencial através do PAPEP. Dez atletas faziam parte do programa PAPEP, mas não havia um controlo regular do processo de treino e dos resultados dos mesmos <sup>651</sup> .	465, 467, 470, 877, 796, 1141-1149, 1153-1156 Obsass7
	Providencia material e equipamento de apoio à realização das provas de competição, inseridas nos eventos desportivos da responsabilidade organizativa de dois clubes. Suporta as despesas da arbitragem dos eventos desportivos das responsabilidades dos clubes.	548, 1063 e 1064 Obsass7
	Concessão de apoio financeiro específico aos atletas de alta competição tendo em vista a realização de estágios ou provas relevantes, apesar dos mesmos estarem enquadrados nos programas de apoio do RRAAAC e PAPEP. Os dois atletas de alta competição foram apoiados pelo IDP, via federação, pelo menos até 2005, e ainda pelo RRAAAC do IDRAM.	641, 1158-1160, 1168-1170 Obsass7
10	Apoio no transporte e montagem de equipamentos de competição, apoio aos jogos de competição e oferta de troféus, entre outros aspectos logísticos.	68, 130 e 237 Obsass10
	Por cada jogador federado a AD apoia, em crédito, 5 €. No final da época desportiva, a AD faz um encontro de contas entre o valor que o clube tem a receber e o valor que é devido à AD.	128-129 Obsass10
	Dedução de parte da dívida de um clube a partir dos apoios do PAPEP a que esse clube tem direito, por razões de dificuldade financeira.	313 Obsass10
	Regulamento de apoio aos atletas de que fazem parte do centro de treino da AD de acordo com PAPEP. O centro de treino da AD funciona como uma forma indirecta de valorizar e reconhecer o trabalho de qualidade dos clubes.	622 e 625 Obsass10
	Utilização do programa PAPEP (ano de 2002) para pagar determinadas despesas decorrentes da participação da selecção da RAM em dois torneios internacionais, apesar de alguns atletas que representaram a RAM, não estarem contemplados no programa.	396, 397, 452, 458, 571 e 572 Obsass10
11	Comparticipação das despesas de alojamento de dois árbitros internacionais aquando da realização de um jogo de uma equipa madeirense. Pagamento dos prémios dos árbitros regionais aquando da realização de dois torneios organizados por dois clubes regionais.	18 e 19, 197 Obsass11
	Regulamento de apoio financeiro e material aos clubes que promovessem a constituição de núcleos e equipas de iniciação na modalidade e a efectivação de inscrições como atletas federados.	24, 49, 308, 410, 443, 672, 730 e 799 Obsassa7
	Um atleta madeirense integrava o RRAAAC, embora estivesse a representar um clube de um país europeu, na altura em que registámos os dados.	699 Obsass11

<sup>651</sup> Foi reconhecido pelo responsável do programa que “era um regulamento muito ambicioso e que não havia condições de aplicá-lo” (UT 1154 Obsass7).

Na época seguinte a AD iria manter o mesmo regulamento de apoio, embora tivesse, também, manifestado algumas intenções de mudança no Departamento Técnico e na estratégia de acompanhamento do trabalho dos clubes e de captação de novos praticantes a partir de um protocolo com o sector desportivo escolar<sup>652</sup>.

### **3.3 Associações desportivas como intermediárias na relação com a administração pública regional**

Nas fontes de poder externa justificámos a necessidade de perceber o papel das AD's no contexto da política desportiva regional e concluímos que o poder de influência era fraco e irrelevante. No entanto, nessa mesma parte da análise e interpretação das fontes de poder externa, tínhamos denunciado o papel das AD's na intermediação dos interesses dos clubes junto da APR. Foi neste sentido que procurámos aprofundar a natureza do papel de intermediação através do relatório em anexo F9 - intermediação das AD's face aos clubes. A análise do relatório desta categoria exalta três situações particulares que justificaram a relevância da intermediação das AD's 1, 6 e 11 na relação que estabeleceram com a APR, face à defesa dos interesses da modalidade e dos próprios clubes que representavam. Tratava-se de situações muito importantes para a modalidade e para os clubes, porque as propostas em análise implicavam mudanças substanciais no acesso das equipas dos clubes à competição nacional e nos critérios de atribuição de subsídios ao movimento associativo. Neste contexto, foi de realçar a importância e o envolvimento activo do PD na intermediação de interesses e na representação da modalidade junto do poder da APR.

Na AD 1, conforme vimos anteriormente, estava em jogo a avaliação de um protocolo entre os clubes de participação nacional - constituição de uma equipa satélite - e as formas de cooperação face ao modelo de continuidade dos juniores. O PD teve a iniciativa e preocupação de juntar os dirigentes dos clubes e procurar um diálogo consertado que renovasse e reforçasse o protocolo<sup>653</sup>. Na reunião que realizou com os dirigentes dos clubes, defendeu uma posição de consenso entre todos os representantes, caso contrário o projecto não seria aprovado pelo IDRAM<sup>654</sup>. Apesar dos esforços encetados, o PD e a AD não conseguiram levar adiante os seus propósitos e a modalidade acabaria por ficar com rês equipas de competição nacional no escalão de seniores, basicamente com objectivos similares

---

<sup>652</sup> UT 723-725 e 727 Obsass11.

<sup>653</sup> UT 175-178 Obsass1.

<sup>654</sup> UT 196 Obsass1.

e sem haver qualquer diferenciação entre as equipas. Do ponto de vista do PD, as consequências da não efectivação do protocolo seriam os atletas dos 15 aos 17 anos apresentarem, provavelmente, maiores dificuldades nas oportunidades de acesso à competição e podendo, por conseguinte, hipotecar a continuação do seu processo de formação<sup>655</sup>.

Uma situação similar ocorreu na AD 6, na qual o PD teve um papel preponderante na condução do processo de elaboração de dois projectos de modalidade. Os objectivos principais dos projectos foram valorizar a formação e competição regional, e o atleta e treinador madeirense, numa perspectiva de projecção na competição nacional e internacional, de acordo com as características particulares da modalidade. Na altura em que terminámos o processo de observação, a proposta de projecto estava em vias de ser apresentada e discutida aos clubes associados, para depois ser apresentado ao IDRAM<sup>656</sup>.

Ainda nesta modalidade, e na relação com o IDRAM, notou-se um conflito de interesses quando duas das equipas da Madeira conquistaram, por direito próprio, o acesso à participação no campeonato da Europa no escalão de juniores. A AD, e em particular o seu PD, denotaram um papel de interlocutor e de mediador, tendo em vista a obtenção dos apoios da APR que assegurassem, pelo menos, 50% dos custos relacionados com a deslocação aérea<sup>657</sup>, enquanto os restantes 50% seriam suportados conjuntamente pela AD e respectivos clubes. O PD providenciou uma série de contactos formais e informais junto das entidades competentes, defendeu os interesses das equipas dos clubes e da própria modalidade (na medida em que o escalão de juniores era um dos escalões que apresentavam uma taxa de abandono mais elevada), mas não surtiu qualquer efeito positivo. Conforme vimos nas fontes de poder externa, foi um dos principais dirigentes de um clube que conseguiu movimentar as suas influências junto do poder político e conseguir autorização para que o IDRAM assumisse o encargo relacionado com a totalidade das passagens aéreas.

A AD 11 também desempenhou o papel de representação de dois clubes com objectivos e interesses na competição nacional, junto da APR. Este foi constituído por uma proposta de projecto integrado que concentrava um maior aporte financeiro proveniente dos subsídios públicos, numa só equipa, enquanto o outro clube serviria de equipa satélite e desempenharia um papel primordial na formação dos atletas madeirenses<sup>658</sup>. Apesar da

---

<sup>655</sup> UT 119 Entass1.

<sup>656</sup> UT 13-15 Entass6.

<sup>657</sup> UT 447 Obsass6.

<sup>658</sup> UT 156-158 Obsass11.

iniciativa do projecto ter sido da autoria do PD, foram os dois técnicos principais dos dois clubes que elaboraram e trabalharam a proposta de distribuição dos apoios financeiros e que mais tarde foi discutida e ajustada pelos “seus” dirigentes. Para além do projecto implicar uma mudança na redistribuição dos apoios financeiros às duas equipas, uma na divisão principal, outra na divisão secundária, implicava um aumento dos valores absolutos das subvenções públicas na ordem dos 80%<sup>659</sup>. Passados alguns meses, depois de a AD ter apresentado a proposta ao IDRAM, aguardava-se uma posição oficial. A julgar pelas interpretações do PD, as perspectivas de aprovação eram animadoras mas apenas no que respeitava ao modelo de concentração de apoios numa equipa principal, à imagem do que já acontecia com outras modalidades desportivas<sup>660</sup>.

No que respeita ao género feminino, no qual prevalecia um acordo entre dois clubes que participavam na competição nacional (válido até 2004/2005 e constituído pela participação de uma equipa na divisão máxima e outra equipa na divisão imediatamente inferior), depois de ter havido reunião das partes com a mediação da AD, os clubes não chegaram a um acordo de renovação e, nesse sentido, citando o PD “(...) o futuro é uma incógnita”<sup>661</sup>.

Num outro nível de intermediação, constatámos o papel de interlocução da AD na defesa dos interesses dos clubes, quer junto do IDRAM, quer junto da federação, quando se tratava das condições de instalações e equipamentos desportivos necessários à realização dos jogos. Assim, por exemplo, destacamos a reclamação de um clube junto da federação por via da intervenção oficial da AD, aquando da realização de um jogo na segunda divisão, onde as condições do espaço desportivo não foram as mais adequadas<sup>662</sup>. Realce também para o papel de intermediação dos interesses da modalidade, por um lado, e para o cumprimento dos regulamentares do IDRAM no que se refere às equipas de competição nacional e à obrigatoriedade de ter equipas de escalões de formação (número mínimo de atletas inscritos e a participar na competição regional). As notas registadas a partir das intervenções dos dirigentes indicavam que o clube C não estava a cumprir as regras definidas e previa-se a aplicação de uma penalização superior a 10.000 €<sup>663</sup>.

---

<sup>659</sup> UT 160 Obsass11.

<sup>660</sup> UT 69, 70, 73 e 76 Entass11.

<sup>661</sup> UT 74-78 Entass11.

<sup>662</sup> UT 73 e 74 Obsass11.

<sup>663</sup> UT 362 e 365 Obsass11.

Na AD 11 foi ainda bastante evidente a preocupação do PD em reunir os clubes que participavam na competição nacional para analisar uma proposta de regulamento da respectiva competição e que tinha sido enviada pela federação<sup>664</sup>. Apesar de não ter havido uma preparação prévia do PD e do seu DT em relação aos documentos que foram analisados em reunião de clubes, houve uma grande receptividade por parte do dirigente associativo em representar os interesses dos clubes que estiveram presentes e que manifestaram as suas preocupações e objectivos. Curiosamente, se observarmos com algum cuidado o relatório da categoria que evidencia o papel de intermediação da AD, verificaremos que os representantes dos clubes, por coincidência os que tinham acesso à competição nacional nos dois géneros, estavam praticamente de acordo em relação às matérias discutidas. Os responsáveis dos clubes, receando e desconfiando que algumas propostas da federação viessem a prejudicar as equipas madeirenses, expressaram dúvidas sobre as taxas de inscrição e de transferência de atletas não portugueses (mas que se enquadravam no grupo da União Europeia) e, provavelmente, não deveriam ser classificados como “atletas estrangeiros”<sup>665</sup>. As dúvidas sobre a aplicação das taxas de inscrição dos atletas na competição nacional e as percentagens a que a AD e a Federação tinham direito (40% e 60%, respectivamente, de acordo com regulamento federativo), voltaram a ser apresentadas pelos representantes dos clubes aquando de uma reunião de Assembleia-geral<sup>666</sup>.

Ao nível da gestão de conflitos entre os responsáveis técnicos de diferentes clubes, realçamos o papel de mediação da AD 11 ao procurar o diálogo e um entendimento entre ambos, face a um processo de incumprimento das normas regulamentares para a competição<sup>667</sup>, apesar de não se ter conseguido chegar a um acordo. A AD teve ainda de gerir um outro conflito, com um clube (...), que teve origem no protesto de uma equipa adversária, uma vez que esse clube tinha jogado com um grupo de atletas que, supostamente, não estavam regularmente inscritos (numa altura adiantada da época desportiva e com os principais quadros competitivos já realizados)<sup>668</sup>. Depois de várias tentativas de resolução do problema - que podem ser comprovados pela reunião que tiveram com os responsáveis técnicos dos clubes e o respectivo presidente<sup>669</sup> - a AD viria a manter a sua decisão de

---

<sup>664</sup> UT 326 e 459 Obsass11.

<sup>665</sup> UT 462 e 466-468 Obsas11.

<sup>666</sup> UT 761-767 e 769 Obsass11.

<sup>667</sup> Vd. UT 238-240 Obsass11.

<sup>668</sup> UT 59, 330, 331 e 435 Obsass11.

<sup>669</sup> UT 409, 436 e 437 Obsass11.

atribuição de falta de comparência aos jogos da equipa que, veio a confirmar-se, estava em situação irregular. Esta decisão viria a implicar algumas contestações dos treinadores e inclusivamente veio a pôr em causa a continuidade do clube na modalidade uma vez que havia uma grande insatisfação dos seus responsáveis perante a posição inflexível da AD. Passadas algumas semanas, e depois do conflito não ter sido devidamente resolvido, viemos a saber que o PD procurou solicitar a colaboração do Presidente da Assembleia-geral para mediar e servir de porta voz junto de um dos treinadores do clube, e encetou contactos com um dos pais dos atletas, no sentido de procurar assegurar a continuidade dos atletas e da prática da modalidade<sup>670</sup>.

Ao nível das AD's 4 e 7, o papel de intermediação da AD reflectiu, em certa medida, a fraca participação e indiferença dos dirigentes dos clubes nas actividades da AD e, sobretudo, a ausência de comunicação entre os dirigentes de ambas as organizações, conforme vimos ao nível da dimensão participação. A AD 4 revelou um papel de intermediária ao nível da inscrição de atletas dos clubes nas competições ou torneios nacionais<sup>671</sup>.

Na AD 7 registámos uma reclamação de um clube junto da AD pelo facto de a agência de viagens com quem a AD trabalha ter cobrado valores das passagens aéreas, supostamente acima do que a maioria das agências costumava cobrar. Perante o problema, o PD reconheceu a necessidade de encontrar uma solução de salvaguarda dos interesses do clube sem comprometer a AD<sup>672</sup>.

Nesta mesma AD, apesar de haver uma fraca participação dos dirigentes dos clubes nas actividades e decisões da AD, os interesses dos clubes em fazer levar os seus atletas a determinadas competições nacionais, mesmo sem cumprirem os critérios estabelecidos pelos respectivos regulamentos<sup>673</sup>, foi constatado no seio da modalidade. Este problema evidenciou, uma vez mais, as dificuldades de comunicação entre a AD e os clubes e expressou o interesse exacerbado de elementos afectos aos clubes pela participação na competição nacional.

A existência de um hipotético conflito entre os dois atletas RRAAAC afectos a um clube e os dirigentes do mesmo clube - conflito este que foi traduzido pela insatisfação dos primeiros em relação à insuficiência ou falta de apoios a vários níveis - deu origem a que a AD tivesse manifestado alguma preocupação e interesse em acompanhar o desenvolvimento

---

<sup>670</sup> UT 817-820 Obsass11.

<sup>671</sup> UT 19 e 445-447 Obsass4.

<sup>672</sup> UT 155-156 Obsass7.

<sup>673</sup> Vd. UT 429-336 Obsass7.

do problema, de modo a poder intervir e apoiar a participação dos mesmos nas competições e estágios ao mais alto nível<sup>674</sup>. Relembramos que estes dois atletas são apoiados, também, pelo PAPEP, para além de beneficiarem do estatuto de alta competição da federação e terem possibilidades de conseguirem apuramento às principais competições internacionais. Daí que houvesse todo o interesse da AD em manter-se a par da situação dos atletas e dos seus problemas e provavelmente apadrinhar a participação dos mesmos em certas competições, conforme reconheceu o próprio PD na entrevista, quando se referia ao papel de acumulação do VP e dos interesses da AD<sup>675</sup>.

Finalmente, na AD 10 não vislumbrámos dados que descrevessem o papel de intermediação da AD junto dos clubes, exceptuando a situação de representação e da venda de material desportivo de competição. A AD tinha estabelecido um acordo com uma empresa regional (que representava uma determinada marca desportiva na RAM) e deixou de vender directamente o material desportivo aos clubes. Esse processo passou a ser feito através dessa empresa<sup>676</sup>.

Por outro lado, tal como já tínhamos registado noutras ocasiões (uma visão economicista na gestão das despesas e receitas), verificámos o interesse da AD 10 em aproveitar o piso de competição de qualidade superior (que tinha sido adquirido para a realização de uma prova internacional) e vendê-lo a um preço bastante acessível aos clubes que precisassem de treinar e que fizessem usufruto do referido equipamento<sup>677</sup>.

#### **4. Visão estratégica das associações desportivas**

Estudos realizados em organizações não lucrativas sugerem que estas formulem estratégias e adoptem procedimentos de antecipação e previsão do futuro no sentido de poderem tomar as decisões com maior sustentação e capacidade de adaptação (Kaplan & Norton, 2000, p. 73; MacMillan, 1983, p. 62; Thibault, Slack & Hinings, 1993, p. 27). Pires (1996, p. 144) explica a importância da visão estratégica no âmbito da política desportiva e do papel dos dirigentes desportivos no sentido de antever e antecipar o futuro. Se considerarmos as características do contexto desportivo regional no quadro de uma política desportiva autónoma e de uma região ultraperiférica) e o facto do nível de associativismo desportivo que

---

<sup>674</sup> UT 641-643 Obsass7.

<sup>675</sup> UT 162-164 Entass7.

<sup>676</sup> UT 447 Obsass10.

<sup>677</sup> UT 60 Obsass10.



estamos a estudar estar exabundantemente dependente dos apoios financeiros da APR, podemos inferir que há, ainda, um longo caminho a percorrer. Na perspectiva do desenvolvimento organizacional e da decisão estratégica das organizações não lucrativas, constitui um pressuposto determinante a introdução de medidas que visam a capacitação da organização para uma autonomia financeira ou, pelo menos, uma redução da dependência financeira das subvenções públicas. Estas medidas podem ser conseguidas através da criação de valor do serviço desportivo, da conquista de novos segmentos de praticantes desportivos e também da cooperação e de parcerias com empresas e organizações do meio.

Noutra linha de observação, e no decurso da análise e interpretação dos dados, foi inferido um conjunto de intervenções dos dirigentes que apontaram (ou que foram marcadas pela ausência) acções proactivas, de visão do futuro e de desenvolvimento da modalidade numa perspectiva mais sustentável e menos dependente dos subsídios do IDRAM. Neste sentido, a visão estratégica deve ser interpretada a partir das seguintes determinantes: das decisões e acções que têm em vista prever e antecipar os acontecimentos do futuro e recolher informações importantes do contexto organizacional que sirvam de suporte à tomada de decisão; dos objectivos considerados mais importantes pelos presidentes das AD's, especialmente quando confrontados com os dados apurados nas fases anteriores; das novas oportunidades de mercado, como, por exemplo, a adaptação da prática da modalidade desportiva para satisfazer as necessidades e motivações de novos segmentos de praticantes; da capacidade de atracção de organizações patrocinadoras e colaboradoras, que complementam a relação das AD's com as suas parceiras (IDRAM, federação e clubes filiados).

Por serem AD's com realidades distintas, marcadas sobretudo pelos poderes e competências de cada um dos presidentes das AD's, optámos por analisar esta categoria de forma independente.

#### **4.1 Associação desportiva 1 - da promoção da formação desportiva inicial à valorização da competição e das selecções regionais**

De uma forma geral, pudemos aferir que as decisões e acções da AD têm um horizonte temporal que se enquadram no plano de actividades, isto é, objectivos e actividades que são projectadas, no máximo, para uma época desportiva. Exceptuando duas situações particulares que passaremos a analisar, não encontrámos, explicitamente, informações respeitantes à visão ou adopção de uma estratégia de médio e longo prazo desta AD.

A primeira situação esteve relacionada com o problema da insuficiência das instalações desportivas no Funchal, agravada pela extinção de um espaço desportivo importante que estava a ser utilizada por vários clubes da RAM. O PD lançou a ideia de

construção de uma instalação desportiva de raiz (através do apoio da APR), que seria vocacionada para o clube A (representa a RAM na liga profissional através da SAD e conta com o Governo Regional como principal sócio), a instalação que reverteria para as actividades da AD<sup>678</sup>. Esta ideia, tanto quanto nos foi dado observar nas reuniões de Direcção, durante os cinco meses seguintes e, posteriormente, na análise de conteúdo da entrevista no âmbito dos objectivos estratégicos, não teve continuidade.

A segunda situação teve a ver com a preocupação da AD em proporcionar condições adequadas, tendo em vista a preparação da selecção da RAM para o melhor desempenho nos Jogos das Ilhas 2007. Com efeito, a estratégia da AD - valorização do trabalho das selecções regionais que visava os melhores resultados desportivos - foi consistente, na medida em que, quer o PD (que foi apoiado pelos seus colegas de Direcção), quer o próprio DT (que foi intencionalmente contratado para valorizar o papel das selecções regionais) denotaram preocupações e decisões que reforçaram a importância da preparação das selecções da RAM nos escalões de formação ao longo de toda a época desportiva<sup>679</sup>.

De forma articulada e concertada com o papel das selecções da RAM, encontrámos uma outra decisão estratégica - introdução de um modelo de jogo para os escalões etários inferiores que privilegiava as características competitivas - à semelhança do que se fazia no modelo adoptado pelo movimento associativo espanhol para esta modalidade, de que foi referência a explicação da estrutura dos quadros competitivos das ilhas Canárias, através do respectivo DT federativo<sup>680</sup>. Nesta orientação estratégica, introduziram-se algumas adaptações nas regras e nos quadros competitivos, aumentou-se a regularidade dos jogos competitivos regionais em detrimento da actividade lúdica e incentivou-se o espírito competitivo entre as equipas de escalões inferiores<sup>681</sup>. Houve, claramente, intenção de privilegiar a qualidade dos jogos de formação inicial e da fase intermédia (14 aos 16 anos de idade), de preparar as melhores selecções da RAM que davam acesso às competições inter-selecções, aos Jogos das Ilhas e aos eventos desportivos promovidos pela AD nos citados escalões.

---

<sup>678</sup> UT 163, 164 e 165 Obsass1.

<sup>679</sup> Apenas a título ilustrativo, deixamos algumas notas de referência dos dados recolhidos no processo de observação que justificam a valorização da selecção da RAM nas decisões estratégicas da AD: UT 245, 367, 566 e 627 Obsass1.

<sup>680</sup> UT 11, 12 e 592 Obsass1.

<sup>681</sup> Ao longo de todo o processo de observação, pudemos registar algumas notas das intervenções dos dois principais actores organizacionais (PD e DT) que comprovam a opção por este modelo: UT 15-17, 215-216, 356-357, 359, 367, 370, 386, 494-496, 592, 597, 627-628 e 634 Obsass1.

Concluímos, assim, o papel de relevo que a AD representou no domínio da selecção e aperfeiçoamento da formação e qualificação especializada dos talentos desportivos, o que pressupôs uma articulação com o trabalho de formação dos clubes desportivos. Reforçamos esta conclusão com a explicação dada pelo PD quando o confrontámos com a seguinte questão: porque é que as AD's apostam apenas no desporto federado? Porque é que não investem no desporto de recreação e lazer?

“Se calhar não é essa a principal missão das AD's e modalidades. Basicamente, penso que os objectivos são destinados fundamentalmente para a promoção, divulgação e regulamentação da própria actividade. Segundo uma outra perspectiva, de natureza qualitativa, conjugando com a perspectiva da política regional para a prática desportiva, as AD's têm desenvolvido um trabalho de melhoria da formação e da qualidade da competição, destinado especificamente para os mais jovens. Uma das maneiras que se pode analisar esta questão, por exemplo, é a versão do mini (...nome da modalidade), e embora estejamos a caminhar no sentido de privilegiar a vertente competitiva, nós entendemos ser importante, proporcionar aos miúdos situações de recreação e lazer, por exemplo, abrir a possibilidade de terem actividades sociais, culturais e por aí fora.

Na nossa AD temos por missão proporcionar condições, em termos de prática da modalidade, para que os mais novos possam, técnica ou tacticamente, evoluir naquelas idades.” (UT 3-4 Entass1).

No seguimento das respostas do PD procurámos identificar, perante a situação actual da AD, os objectivos mais importantes da AD. O PD insistiu e afirmou que basicamente o objectivo era elevar o nível qualitativo da prática:

“Tomando o exemplo da AD, o que me interessa é que o nível de qualidade permita perspectivar mais tarde que os atletas possam alimentar, de alguma forma, as equipas seniores, mesmo que sejam poucos atletas. Se olharmos para a situação das modalidades em geral, o nível competitivo que existe entre as equipas é desequilibrado, não permite um campeonato competitivo. É impossível termos várias equipas a competir de forma mais ou menos equilibrada, mesmo ao nível do futebol isso não acontece. Não é uma questão da nossa modalidade, é um problema geral e que também se prende com a sociedade e a estabilização da demografia da Madeira.” (UT 28-30 Entass1).

Se para nós estava clara a estratégia de qualidade e de preparação das selecções da RAM, tendo em vista as competições que projectavam a modalidade e a melhoria da qualidade competitiva dos jovens talentos, o mesmo já não se pode inferir quanto ao papel das selecções regionais na alimentação e contribuição de atletas para as equipas seniores, conforme referiu o PD. Esta consideração prendeu-se com o facto do escalão de juniores ser um dos escalões mais sensíveis e preocupantes, na medida em que se alvitrou uma taxa de abandono maior dos que os restantes escalões etários, que foi oportunamente revelada e comentada no âmbito da *Demografia Federada*. Se, por um lado, este escalão representa uma oportunidade para a detecção e lançamento de jovens madeirenses no plano das equipas que representam a RAM ao nível do escalão sénior, por outro, parece-nos que existe um défice de equipas juniores, em quantidade e qualidade suficiente, para poder proporcionar uma

evolução adequada até os atletas chegarem ao escalão sénior com os requisitos exigíveis de uma participação de alto nível. Neste contexto, a opção pela equipa satélite ou a representação de uma só equipa de juniores na competição nacional (por exemplo, nos casos do Andebol e do Futebol) permite alimentar a continuidade do processo de formação de alguns atletas, mas também nos deixa algumas dúvidas sobre o esvaziamento da competição regional neste escalão e provavelmente a desmobilização dos clubes no âmbito da formação dos escalões de juvenis e juniores. Acresce ainda o facto de nestes escalões os níveis de preparação dos treinadores e os custos da prática da modalidade serem, naturalmente, muito mais elevados.

Regressando ao papel da AD 1 no âmbito da promoção e da formação desportiva inicial, até à reunião observação 12, notou-se uma estratégia de consolidação e aperfeiçoamento do trabalho que alguns clubes e núcleos desportivos da modalidade tinham vindo a desenvolver nos últimos anos, com particular destaque para os dois protocolos que foram efectuados, um com o clube escolar e outro com um clube de um concelho fora do Funchal<sup>682</sup>. Mais, também se notou a abertura e interesse da AD em apoiar a criação de novos núcleos em determinadas áreas, como, por exemplo, a descentralização da modalidade em concelhos e clubes que não tinham o futebol como modalidade forte, pois esta modalidade era vista como uma ameaça. O PD teve o cuidado de defender prioritariamente o apoio a núcleos nas escolas e nos clubes, desde que nesses locais houvesse fortes potencialidades de crescimento e de continuidade sustentável, preferencialmente com ligação às escolas do 1º ciclo do Ensino Básico. Assim, a título de exemplo, a listagem das escolas do 1º ciclo que praticavam a modalidade no desporto escolar serviu de referência e de critério para a decisão de um possível apoio, tendo em vista o arranque de um núcleo de iniciação da modalidade<sup>683</sup>.

Não obstante ter havido a preocupação de escolha dos locais que, supostamente, maiores garantias ofereciam à continuidade dos núcleos, não conseguimos identificar critérios precisos e quantitativos que ajudassem à tomada de decisão sobre as áreas, clubes, escolas ou grupos que poderiam ser contactadas e incentivados a arrancar com novos núcleos. Talvez a continuidade deste processo, através dos respectivos técnicos da AD pudesse recolher dados mais explícitos que servissem de critério à tomada de decisão sobre a viabilidade e oportunidade de abertura de novos núcleos.

Ao nível do envolvimento de organizações que estabelecem relações de colaboração e de protocolo, notámos, tal como na generalidade das AD's estudadas, um interesse estratégico

---

<sup>682</sup> UT 511-513, 737, 738, 740, 741 e 745 Obsass1.

<sup>683</sup> UT 348, 349, 713, 754 e 755 Obsass1.

em estabelecer um protocolo com o GDE, à imagem do que a AD 6 tinha rubricado ao nível da cooperação dos agentes desportivos, da participação conjunta de atletas de ambos os sectores em quadros competitivos<sup>684</sup>. Todavia, apesar de ter havido uma reunião entre os responsáveis de ambas as organizações na qual se aprovou as bases gerais de um protocolo, faltou dar o passo seguinte para operacionalizar os termos do protocolo e a aprovação pela tutela, passo este que ficou pendente dos responsáveis do sector escolar. Alguns meses passados após a AD ter enviado uma proposta de documento para ser analisada e trabalhada, ainda não havia qualquer resposta relativamente ao assunto.

Que interesse estratégico poderia representar este protocolo para a AD?

À imagem do que tinha acontecido com a AD 6, a interpretar pelas notas de registo das observações da reunião de Direcção<sup>685</sup>, com o protocolo a AD teria oportunidade de: colaboração na formação de árbitros e provavelmente maior possibilidade dos mesmos continuarem num processo de especialização no sector federado; abertura à participação de equipas de escolas na competição de minis, o que representaria um intercâmbio competitivo e lúdico importante para a mobilização dos jovens em torno da modalidade e da sua continuidade; colaboração na realização de acções de formação para professores de Educação Física e, finalmente, maior possibilidade de recrutamento de atletas do desporto escolar para determinados clubes, desde que esse recrutamento não tivesse prejuízo para a participação nos quadros desportivos em representação das escolas, isto é, só poderia ser feito na época seguinte. No final do período de observação, numa das conversas para esclarecimento de dúvidas, o PD, apesar de se confessar decepcionado com a situação de impasse criada pelos responsáveis afectos ao desporto escolar, marcou a sua posição perante a seguinte questão: a não feitura do protocolo teria algum prejuízo para a AD?

“Não. É evidente que esta nova perspectiva nos abriria novas oportunidades de entrar e colaborar com as escolas, mas não tem prejuízo maior para a AD. Nós estamos mais preocupados em consolidar o trabalho de formação dos clubes actuais, mantendo o número de praticantes na modalidade, através de protocolos de apoio à formação, do que conquistar mais atletas. Olhe o que tem acontecido nas outras modalidades, cresceram e passados uns tempos perderam atletas e estão com dificuldades em recuperar.” (UT 873-874 Obsass1).

Estava assim marcada a estratégia de consolidação e de apoio aos clubes que promovessem a modalidade e os escalões de formação desportiva inicial, independentemente de a AD conseguir ou não vir a estabelecer um protocolo com o GDE.

---

<sup>684</sup> U.T 848, 750, 751, 758-759 Obsass1.

<sup>685</sup> UT 748, 750 e 751 Obsass1.

#### **4.2 Associação desportiva 4 - da estabilização e valorização dos atletas de alto rendimento - numa das modalidades que apresenta menor número de atletas - às novas oportunidades de crescimento noutras variantes da modalidade**

Os dados do relatório do anexo E49 - visão estratégica, complementada com os dados analisados anteriormente sobre esta organização, apontam claramente para a ausência de decisões estratégicas que alterassem substancialmente a situação do nível de desenvolvimento desportivo: uma modalidade desportiva de pequena dimensão com reduzidos clubes e praticantes, mas com atletas no RRAAC e participação olímpica; um treinador credenciado para apoiar um grupo de atletas de alto rendimento de um só clube; outras variantes com possibilidades de crescimento; um evento desportivo internacional que projectou a modalidade no exterior mas que também deixou alguns problemas financeiros, agravado pelo facto das subvenções públicas serem processadas com atrasos prolongados; uma Direcção constituída apenas por dirigentes voluntários com elevado sentido de generosidade e benevolato, mas pouco disponíveis para acompanhar o dia-a-dia da AD, particularmente quando se evidenciaram determinados problemas ao nível da gestão dos recursos humanos.

Pelos dados apurados no processo de observação, os dirigentes desportivos manifestaram mais preocupações e interesse em manter o estado actual da modalidade, do que propriamente em introduzir mudanças substanciais que visassem uma mudança ou atitude estratégica. Esta ilação resultou basicamente da incapacidade da AD para resolver problemas relacionados com a gestão dos recursos humanos (funcionário administrativo e DT da variante C) e da (não) racionalidade na gestão dos recursos económicos<sup>686</sup> face às dificuldades financeiras, agravadas pelos atrasos das subvenções públicas extraordinárias em relação ao evento de nível internacional.

Igualmente, houve duas situações particulares que, na nossa interpretação, revelaram ausência de estratégia face às oportunidades de crescimento. A primeira prendeu-se com a posição de desconfiança e até de ameaça estratégica - quando a federação contactou a AD - no sentido de saber do interesse desta em organizar um evento de nível europeu na variante C da modalidade na RAM. Tendo em consideração que nos últimos anos houve um crescimento e desenvolvimento da variante na RAM, as oportunidades de projecção do evento no quadro de promoção da modalidade e da Região (na medida em que se previa a participação de largas

---

<sup>686</sup> Vd. anexo E22 - gestão racional dos recursos financeiros - despesas.

centenas de praticantes e acompanhantes), pareceu-nos que os dirigentes deveriam, no mínimo, olhar para esta iniciativa mais como uma oportunidade, do que propriamente como uma ameaça. Depois de apresentar a proposta da federação em reunião de Direcção, a posição do PD e dos restantes colegas de Direcção foi de desconfiança e receio de que a federação não viesse a cumprir, em tempo útil, os seus compromissos e de que o IDRAM não conseguisse providenciar o apoio financeiro suficiente<sup>687</sup>, embora também tivéssemos registado algum optimismo e receptividade por parte de um dos dirigentes. Semanas mais tarde, aquando da reunião para esclarecimento de dúvidas, o PD explicou-nos que, em relação à organização ou não do Evento Internacional na variante C, ainda aguardava uma posição da federação e do IDRAM em relação às condições do financiamento da actividade. Mais uma vez, nos apercebemos de que a AD não tinha qualquer interesse em organizar o referido evento. O potencial de crescimento desta modalidade foi também reconhecido pelo próprio PD, especialmente na variante D, conforme veremos mais adiante.

Outra situação que demonstrou ausência de oportunidade estratégica aconteceu quando um professor de Educação Física de determinada escola solicitou a colaboração da AD para a realização de uma actividade alusiva à modalidade, no sentido de participar no encerramento do ano escolar e manifestou interesse em arrancar com um núcleo escolar na modalidade<sup>688</sup>. Se, por um lado, a colaboração da actividade escolar estava comprometida por motivos de disponibilidade de agenda dos atletas e técnicos, por outro, poder-se-ia aproveitar este profissional para agendar uma reunião e estudar formas de intercâmbio e, quiçá, um novo núcleo da modalidade. Tanto quanto nos pareceu, a escola tinha condições de infra-estruturas favoráveis à prática da modalidade.

O projecto de construção de uma instalação de raiz, particularmente vocacionada para dar resposta às necessidades decorrentes dos grupos das duas variantes da modalidade que apresentavam resultados desportivos nacionais (A e B) e com um aval financeiro aprovado por parte do IDRAM<sup>689</sup>, foi nota de relevo para uma estratégia que abrisse oportunidades de melhoria da qualidade da prestação dos atletas da modalidade. Os dirigentes associativos, e mais tarde o próprio PD, concentraram neste projecto todas as possibilidades de crescimento e de melhoria da qualidade das condições de treino e competição dos jovens actuais<sup>690</sup>. Apesar

---

<sup>687</sup> Vd. UT 769, 771-773, 775-777 e 796 Obsass4.

<sup>688</sup> UT 549-551 Obsass4.

<sup>689</sup> UT 34-36 Obsass4.

<sup>690</sup> UT 6-7 Entass4.

do interesse estratégico que esta instalação pudesse representar para o desenvolvimento da modalidade, durante todo o período de observação (oito meses), não houve uma evolução substancial do processo de construção da instalação desportiva.

Uma situação que provocou a nossa surpresa foi o facto de a AD não dispor de um programa PAPEP que ajudasse a comparticipação das despesas decorrentes dos talentos desportivos que as variantes A e B apresentaram a nível nacional e internacional, e ser uma modalidade com insuficiência de espaços e equipamentos desportivos específicos<sup>691</sup>. Esta lacuna foi reconhecida pela própria Direcção: depois de ter considerado importante rever os critérios de apoio aos clubes e angariação de outras fontes de receitas da APR, fomos estimulados a participar através de alguns esclarecimentos e recomendações que poderiam ser aproveitadas<sup>692</sup>. Relembramos que os documentos que regulam os apoios ao movimento associativo já tinham sido referenciados e disponibilizados aos dirigentes há umas semanas mas, pelos vistos, não houve qualquer aproveitamento da informação. É possível que a falta de disponibilidade ou/e a ausência de um dirigente ou DT profissional - que tivesse uma outra capacidade de acompanhamento e de implementação das decisões e preocupações da Direcção - explicasse a passividade e ineficácia da AD.

A entrevista do PD confirmou, implicitamente, os dados que foram registados e interpretados em relação à visão estratégica da AD. Na entrevista, questionámos o PD do porquê dos clubes estarem virados quase exclusivamente para a competição:

“Por um lado, é uma questão de cultura. Os clubes estão mais virados para a competição enquanto existem outras entidades que estão mais viradas para o lazer. São, por assim dizer, actividades mais culturais.

Por outro lado, o lazer não dá dinheiro, por exemplo, no quadro do sistema desportivo, as subvenções do Governo Regional para os clubes estão relacionadas com o número de praticantes de modalidade e com os resultados competitivos, enquanto que esses critérios não funcionam nas actividades de lazer e recreação.” (UT 3-5 Entass4).

Esta posição estava de acordo com as ilações apuradas na relevância da política desportiva regional enquanto fonte de poder externa, apesar deste modalidade também ter evidenciado um potencial de crescimento de praticantes na área do lazer, da recreação e do exercício físico, ou seja, ao nível das variantes C e D. Foi nesse sentido que confrontámos o PD com a seguinte questão: Existe a preocupação por parte da AD em promover estas variantes, para além da vertente federada-competitiva?

---

<sup>691</sup> UT 902, 907-908, 912 e 935 Obsass4.

<sup>692</sup> Vd. UT 907 Obsass4.



“Existe, bastante. Na área da variante D, com certeza que existe, e até é reconhecido pela própria federação portuguesa da modalidade, mesmo que haja clubes que não tenham a vertente de competição. Ao nível da AD, nós reconhecemos que essa lacuna existe e pensamos organizar essa vertente, de forma a poder ser implementada. É como eu lhe digo, nós temos feito a sensibilização junto dos clubes, defendendo que a variante de recreação e lazer é uma forma de permitir que a população em geral, os adultos, tenham um contacto com a modalidade. Só que, conforme lhe dizia, os clubes estão limitados em termos de espaços e falta-nos uma instalação que possa ser rentabilizada, de forma a que os clubes possam proporcionar às pessoas espaços e horas disponíveis para a prática da variante D, e isso, neste momento, não acontece.” (UT 6-7 Entass4).

A explicação dada pelo PD estava em contradição com os dados apurados na observação, isto é, as preocupações, intervenções e decisões da Direcção foram, praticamente, vocacionadas para as variantes A e B, pois eram estas variantes que absorviam os apoios das subvenções públicas ordinárias e que promoviam a participação das equipas e dos clubes na competição nacional. Por outro lado, a ausência de uma instalação desportiva específica não justifica, *de per si*, as oportunidades perdidas, uma vez que algumas das actividades poderiam ser desenvolvidas fora do contexto da cidade do Funchal e, mesmo, em espaços livres. Assim, podemos concluir que, apesar de haver um potencial de crescimento da modalidade nas variantes C e D e destinada a diferentes segmentos de praticantes, não houve uma estratégia de promoção e de crescimento que apostasse nestas novas variantes.

#### **4.3 Associação desportiva 6 - dos interesses dos clubes à concentração dos recursos num projecto integrado de modalidade que valorize o atleta e o treinador regional**

Na análise do domínio da informação - enquanto fonte de poder do PD, bem como o controlo dos assuntos do foro técnico e da relação com os técnicos e dirigentes dos clubes desportivos - verificámos um papel preponderante deste dirigente desportivo. O seu envolvimento e acompanhamento sistemático nos assuntos e problemas conferiu-lhe um maior sentido de responsabilidade e de influência nas decisões da Direcção, ainda para mais quando apresentou as suas posições antes de abrir o processo de discussão (antecipação) e ouvir o contributo dos colegas. Para além destes atributos, foram também evidenciadas a sensibilidade e a curiosidade em recolher informação relevante sobre as organizações parceiras e outras estruturas do meio organizacional, particularmente ao nível dos contactos com as câmaras municipais, juntas de freguesia, GDE e empresas, numa perspectiva de colher mais valias para as actividades da AD. Neste sentido, podemos reconhecer no PD uma intenção estratégica e de aproveitamento das oportunidades do meio organizacional, orientando as decisões e acções para objectivos de médio-longo prazo. Analisemos algumas situações registadas que evidenciam estas ilações.

Em primeiro lugar, relembramos a capacidade de influência deste dirigente no estabelecimento de um protocolo com o GDE (reforçado e ajustado na época seguinte) que alcançou resultados bastante interessantes no plano da melhoria da qualidade dos jovens das selecções da RAM<sup>693</sup>. Recordamos, também, as enormes dificuldades evidenciadas pelas outras AD's na relação de aproximação ao sector escolar com a intenção de estabelecer acções de cooperação a vários níveis, particularmente ao nível das AD's 1, 7 e 11. Mais importante do que a realização do protocolo, foi notória a visão estratégica do PD ao perspectivar, num período de médio-longo prazo, um maior contributo dos atletas das escolas e dos seus professores no processo de formação e competição desportiva regional e na representação da selecção da RAM em determinadas competições nacionais e internacionais. A título de exemplo, o PD destacou com alguma satisfação e esperança no futuro que na prova nacional Jovem Revelação, em que participou uma selecção da RAM, teve o contributo de seis elementos em representação de três escolas - num total de vinte e oito atletas, fruto do trabalho desencadeado na interacção com os núcleos de desporto escolar<sup>694</sup>. Numa das reuniões de Direcção, e no contexto de uma discussão sobre hipotéticos conflitos entre os elementos dos clubes e os elementos do desporto escolar (em relação à participação e recrutamento dos alunos das escolas pelos responsáveis clubes), o PD interveio para apaziguar a discussão e perspectivou que, nos próximos anos, a AD venha a ter vinte e oito atletas em representação das escolas<sup>695</sup>. Os dados recolhidos nas observações das reuniões de Direcção estavam em consonância com a exposição do PD na entrevista, quando defendeu, por várias vezes, no quadro da modificação da política desportiva regional, um papel primordial das escolas ao nível da formação, desde que as mesmas fossem dotadas das condições e meios suficientes, enquanto o sector federado poderia ter uma missão de especialização e de valorização dos atletas madeirenses no plano nacional e internacional<sup>696</sup>.

Uma segunda situação que evidenciou o papel de visão e de antecipação do PD face ao crescimento e expansão da modalidade na RAM foi a escolha de duas localidades com condições sócio-económicas muito particulares (Curral das Freiras e Câmara de Lobos) para a promoção de práticas desportivas abertas à população<sup>697</sup>. Os critérios argumentados pelo PD

---

<sup>693</sup> UT 139, 510, 511, 515, 516, 749 e 751 Obsass6.

<sup>694</sup> UT 139 Obsass1.

<sup>695</sup> UT 241 Obsass6.

<sup>696</sup> UT 4, 5, 28 e 78 Entass6.

<sup>697</sup> UT 42-43 Obsass6.

foram a previsão de uma construção de instalação desportiva específica numa dessas localidades e o protocolo estabelecido com a autarquia local no sentido de apoiar financeiramente a realização de actividades vocacionadas para a população não federada.

No âmbito da realização dos dois eventos de nível internacional que estavam a cargo da AD, notou-se também a capacidade na obtenção de contratos de apoio financeiro e logístico para suportar uma parte das despesas, apesar dos mesmos eventos já serem apoiados pela APR através da regulamentação específica<sup>698</sup>.

Esta capacidade de envolvimento da organização pode ser explicada por dois motivos principais: pelo empenhamento dos dirigentes, em particular pelo seu PD na comunicação que estabeleceu com os responsáveis das empresas e organizações do contexto, e também pela publicitação das actividades na comunicação social da AD, tendo sido a modalidade que mais cresceu nas últimas épocas desportivas, conforme vimos nos indicadores federados. O número de atletas que algumas actividades movimentaram, em alguns casos superior a várias centenas, e sobretudo a capacidade de envolvimento da comunicação social, denunciam uma estratégia de expansão e generalização da prática desportiva. Assim, por exemplo, nos dois principais eventos de nível internacional, a AD também organizou actividades adaptadas e vocacionadas para a população não federada, com taxas de inscrição bastante acessíveis.

Outra informação que nos despertou a atenção e que reforça a importância da estratégia de expansão e de crescimento da modalidade foi o interesse em estabelecer um acordo ou protocolo com um dos principais jornais da RAM, tendo em vista a publicitação e cobertura de todas as actividades relacionadas com a prática da modalidade em *outdoor* e destinado à população federada e não federada, realizado em todos os concelhos da RAM<sup>699</sup>.

Uma terceira situação que denotou a visão estratégica do PD, verificou-se quando propôs que a AD procurasse estabelecer um contrato com um técnico de atletas internacionais de uma das variantes da modalidade. O técnico, supostamente credenciado e com provas dadas na preparação de atletas olímpicos, teria por objectivo realizar estágios e treinos específicos com os treinadores e atletas de elevado potencial, a serem realizados em determinados períodos da época desportiva<sup>700</sup>. Se, na década passada, a modalidade regional tinha conseguido projectar alguns atletas no topo nacional, nas últimas temporadas a modalidade vinha perdendo essa qualidade. Foi nesse sentido que o PD entendeu ser uma boa

---

<sup>698</sup> Vd. anexo F14 - recepção de apoios das organizações colaboradoras AD 6.

<sup>699</sup> UT 405 e 406 Obsass6.

<sup>700</sup> UT 400-403 Obsass6.

oportunidade aproveitar a presença do referido treinador na RAM (aquando de um estágio com alguns atletas do seu país que estavam a preparar os Jogos Olímpicos de Atenas) a fim de relançar os atletas madeirenses.

Retomando o assunto da participação das equipas da RAM na competição nacional, na longa exposição que fez sobre os objectivos mais importantes da AD<sup>701</sup>, o PD destacou a necessidade de modificação dos critérios de apoio financeiro aos clubes e defendeu um modelo de representação integrado que projectasse os atletas da Madeira nos campeonatos da Europa, do Mundo e Jogos Olímpicos. Este ponto de vista já tinha sido registado aquando da reunião de Direcção que fez o balanço da participação das equipas nos campeonatos nacionais, tendo o PD defendido a ideia de uma equipa forte (tipo selecção, que concentraria os apoios financeiros), a fim de poder lutar pelo título nacional. Argumentou, com base nos resultados nacionais alcançados - três equipas femininas entre os 5º e 8º lugar e nos masculinos, as duas equipas alcançaram os mesmos resultados. Manifestou confiança e esperança que uma equipa masculina forte poderia lutar pelo título nacional com 90% dos atletas madeirenses<sup>702</sup>. Nesta análise, o dirigente apresentou um resumo dos atletas que foram aos apuramentos nacionais: trinta e nove residentes e trinta e dois não residentes. Desabafou e comentou dizendo que: “é a velha guerra - isto não interessa”<sup>703</sup>, referindo-se ao elevado número de atletas não residentes a representarem os clubes da RAM. Os colegas de Direcção partilharam da preocupação do PD, tendo este afirmado que: “ainda para mais, estes atletas são medíocres”<sup>704</sup>, referindo-se ao facto de não acrescentarem mais valias significativas à modalidade na RAM. O VP 2 sugeriu que se analisassem as causas da desistência dos atletas madeirenses e dos seus insucessos, procurasse também saber por que não dão incentivos aos atletas residentes e acabam por recrutar atletas não residentes. Argumentou o director que:

“Os clubes vão pelo caminho mais fácil para conseguir manter os resultados e, consequentemente, os apoios oficiais.” (UT 295 Obsass6).

Relembramos que esta análise crítica dos dirigentes desta AD sobre o aproveitamento das subvenções públicas sem que houvesse um processo consistente ao nível da formação dos atletas madeirenses, já tinha sido realçada pelos dirigentes de topo da AD 10, quando se referiram a determinados clubes que chegavam ao topo da competição nacional sem terem

---

<sup>701</sup> UT 12, 14, 15, 19 e 76-78 Entass6.

<sup>702</sup> UT 299 Obsass6.

<sup>703</sup> UT 293 Obsass6.

<sup>704</sup> UT 294 Obsass6.

feito um trabalho preparatório e coerente na formação e especialização dos jovens locais. Por estas razões, propuseram a alteração da política desportiva relacionada com a concessão dos apoios financeiros aos clubes que representassem a RAM nas competições nacionais.

#### **4.4 Associação desportiva 7 - dos interesses dos clubes pela competição nacional à ineficácia da estratégia de promoção da modalidade**

No início do processo de observação, numa reunião de Assembleia-geral que tinha por objectivo a discussão e aprovação do relatório e do plano de actividades em curso, o PD apresentou de forma resumida as principais actividades que a Direcção pretendia concretizar:

“Um maior esforço para estudar as carências da modalidade; contar com a colaboração de um técnico destacado, com formação em gestão desportiva e no treino; promover a modalidade fora do Funchal, em locais onde não haja actividade mas que tenha potencialidades para a sua prática e procurar conciliar esforços com os clubes locais e as autarquias. Pretende-se promover a iniciação à modalidade junto das escolas para conquistar um maior número de adeptos e praticantes para a modalidade.” (UT 53 Obsass7).

Durante o processo de observação das reuniões seguintes e até ao final do período de observação (treze sessões observadas e durante sete meses), não descortinámos medidas com resultados de relevo que apontassem para uma estratégia de crescimento e de expansão da modalidade em determinadas áreas e núcleos escolares, apesar de ter havido algumas preocupações do PD em dinamizar a modalidade em determinadas localidades<sup>705</sup>. Os critérios de escolha das localidades pareceu estar associado às novas instalações e acessibilidades que estavam a ser construídas no âmbito das Sociedades de Desenvolvimento, abrindo novas oportunidades para realizar acções de sensibilização e de iniciação à prática da modalidade, de preferência com o envolvimento das escolas e dos seus professores. Conforme tínhamos visto na análise do papel do DT, a inclusão de um novo técnico na AD (por via do destacamento) veio abrir novas possibilidades de intervenção e de estratégia neste domínio. No entanto, para além de não termos constatado resultados explícitos sobre o aumento de novos praticantes ou escolas de iniciação, também não houve um aproveitamento das acções de sensibilização e de experimentação da prática da modalidade para a continuidade do treino ao nível da AD ou dos clubes mais experientes<sup>706</sup>. O aumento de 50 atletas federados da época de 2002/2003 para a época 2003/2004, passando para um total aproximado de 180 atletas, foi feito à custa da capacidade de inscrição de um dos clubes de maior dimensão, mas

---

<sup>705</sup> UT 61 e 63 Obsass7.

<sup>706</sup> UT 1265-1266 e 1268-1270 Obsass7.

não representou, necessariamente, uma melhoria substancial dos praticantes na formação. Pelo contrário, notou-se uma quebra de inscritos num dos principais clubes, passando de 49 para 28 atletas, enquanto outros nem sequer atletas inscreveram<sup>707</sup>. Mais preocupante foi o facto que o próprio PD reconheceu que, apesar da parte administrativa dos clubes “estar a trabalhar bem”<sup>708</sup>, o estado de desenvolvimento da modalidade (no que respeita aos escalões de formação, à qualidade do treino e à participação na competição regional) deixar muito a desejar<sup>709</sup>. Conforme sugeriu o PD:

“O ideal seria adoptar um critério de relação entre o número de atletas federados e o número de participantes regulares nas competições, procurando assim um sistema de bonificação dos clubes que apresentam uma participação real dos atletas nas competições regionais.” (UT 14 Entass7).

Uma vez mais, a questão do número de atletas federados *versus* o número de atletas que efectivamente praticam a modalidade e participam na competição regional foi analisada e criticada com pertinência. Provavelmente, o critério que serve de base para atribuir as subvenções públicas ordinárias às AD's e aos clubes pelos atletas federados/competição regional não será o mais adequado, se pretendermos uma coerência e rigor na avaliação dos resultados quantitativos dos clubes.

Na modalidade foram organizados dois eventos desportivos, ambos de nível internacional mas sob a responsabilidade organizativa de dois clubes<sup>710</sup>, sendo que um destes nem apresentou atletas inscritos ou praticantes na última época desportiva. Estranhamente, esta AD foi a única que não organizou nenhum evento da sua inteira responsabilidade, ao contrário, por exemplo, da AD 6, que tinha a responsabilidade de organizar três eventos de nível internacional de periodicidade anual, dois deles com uma participação superior às três centenas de praticantes e numa perspectiva de alargar a participação aos não federados.

Será que teria interesse estratégico para a AD 7 organizar um evento desportivo, de preferência relacionado com os escalões de formação inicial, uma vez que os dois eventos (da responsabilidades dos clubes) estavam virados para os escalões de alto rendimento? Será que a AD conseguiria obter apoio da APR, uma vez que a modalidade já beneficiava das subvenções públicas extraordinárias para os citados eventos?

---

<sup>707</sup> UT 1081 Obsass7.

<sup>708</sup> UT 818 Obsass7, comentário que explicava o aumento ligeiro do número de inscritos.

<sup>709</sup> UT 11, 12 e 13 Entass7.

<sup>710</sup> UT 421 Obsass7.

Pelas informações apuradas, havia a possibilidade de a AD beneficiar do apoio do IDRAM uma vez que, regra geral, o número de eventos desportivos apoiados por modalidade é de três. No entanto, ao propor a ideia de um campeonato nacional na variante E<sup>711</sup>, o PD estava uma vez mais a replicar o modelo competitivo e selectivo, característico nos dois eventos desportivos, embora noutra variante da modalidade. Este assunto deu origem a uma discussão interessante e entusiástica entre os elementos da Direcção, tendo gerado uma posição de consenso generalizado e, nesse sentido, assumiram várias tarefas de auscultação das organizações competentes, a fim de saberem se poderiam contar com apoio<sup>712</sup>. Neste processo de discussão ressaltou um aspecto relevante que denotou a falta de uma estratégia de médio-longo prazo. A ideia de realizar um evento de âmbito nacional num local com boas condições e com um possível apoio da respectiva autarquia pareceu ser uma estratégia reveladora de sentido de oportunidade, mas havia que analisar o melhor enquadramento do clube local, no sentido de rentabilizar recursos e promover a modalidade junto dos praticantes locais<sup>713</sup>. Por outro lado, a natureza do evento - campeonato nacional, vocacionado para o apuramento dos melhores atletas de competição - não estava em consonância com os intentos da Direcção quando apresentou no seu plano, que pretendia promover a modalidade em locais e núcleos que apresentassem potencialidades de continuidade.

Tal como aconteceu com a AD 4, ambas as organizações apresentaram um reduzido número de atletas federados face aos atletas de alta competição que tinham evidenciado. Foi notória a ausência de uma estratégia de promoção da modalidade junto de determinados grupoS de praticantes, para além do sector desportivo federado-competitivo. As razões que apontaram para a não exploração de novos segmentos de praticantes, como, por exemplo, os adultos que praticam a modalidade numa perspectiva de lazer e recreação, teve a ver, na opinião do PD, com a ausência de instalações junto ao contexto onde se realizam as actividades:

“Só a partir de Junho de 2005 temos uma posição que permite apostar na área do lazer e recreação, pois antes não tínhamos instalações junto ao contexto onde se realizam as actividades. Na situação actual temos duas estruturas de acesso que podem vir a funcionar em breve, uma na baixa do Funchal (...) e outra, na zona Oeste do Funchal (...), onde é nosso objectivo dinamizar, actividades de carácter regular para a promoção lazer e recreação. Em termos estratégicos, cabe à AD dinamizar estas actividades no sentido de poder vir a ser mais valias na área federada e, ao

---

<sup>711</sup> UT 422 Obsass7.

<sup>712</sup> UT 423-425 Obsass7.

<sup>713</sup> RO UT 426 Obsass7.

mesmo tempo, permitir que essas pessoas possam ter continuidade ao nível dos clubes.” (UT 3 Entass7).

Os maus acessos à pratica da modalidade, a falta de mentalidade dos clubes para a promoção da modalidade junto de novos grupos e falta de recursos humanos foram outras razões apontadas pelo PD para justificar a não promoção da modalidade numa perspectiva de lazer e recreação<sup>714</sup>.

Finalmente, uma dimensão que nos pareceu bastante importante e que tinha sido descrita no âmbito da estruturação do processo de decisão foi o envolvimento exagerado dos dirigentes em funções de gestão operacional respeitantes à competição regional e nacional. Nesse sentido, confrontámos o PD com a seguinte questão: o envolvimento dos dirigentes na gestão operacional tem impedido que se dediquem às questões e decisões relacionadas com o crescimento e desenvolvimento da modalidade?

“Nestes últimos dois anos não houve uma estratégia para o crescimento da modalidade, estivemos envolvidos na gestão das actividades, devido a questões financeiras, mas também porque a dinâmica de trabalho que se criou deixou algumas lacunas ao nível de formação e promoção da modalidade.” (UT107-108 Entass7).

Na análise da entrevista do PD em relação a algumas questões que foram consideradas no decurso da recolha e interpretação das notas da observação, notámos um discurso contraditório, particularmente ao nível dos resultados das medidas da AD em relação aos projectos que previam a promoção e captação de novos praticantes junto das escolas. Apesar dos resultados destes projectos terem sido praticamente nulos, o PD continuava a insistir na promoção da modalidade junto de novas escolas, sem que se tivesse feito uma avaliação sobre as acções e os resultados dos projectos anteriores. Note-se, por exemplo, a ausência do novo DT nas reuniões de Direcção.

Por outro lado, um dos principais factores de sucesso desta AD e da própria modalidade passava necessariamente por clarificar o seu papel no relacionamento com os clubes da modalidade, os técnicos e dirigentes dos clubes. Como pode uma modalidade subsistir numa perspectiva de médio-longo prazo, se os clubes se preocupam prioritariamente e exclusivamente com as provas de acesso nacional e descuram as etapas da formação inicial e a participação na competição regional? Tal como referimos na relação da AD com os

---

<sup>714</sup> UT 5 Entass7.



clubes, há um conjunto de questões por esclarecer e assumir, para depois a AD e os responsáveis dos clubes poderem remar no mesmo sentido.

#### **4.5 Associação desportiva 10 - do domínio da competição nacional à internacionalização e projecção dos atletas madeirenses**

A interpretação que fizemos do poder do PD no controlo do Conselho ou Departamento Técnico da AD e o domínio da informação nas questões relevantes da Direcção tinha evidenciado uma estratégia de internacionalização da modalidade com o objectivo de projectar e valorizar os atletas madeirenses ao mais alto nível. Os dados analisados nesta categoria, e corroborados mais tarde através da entrevista, comprovaram a orientação da AD para a participação dos atletas mais talentosos em torneios e competições de nível europeu e mundial<sup>715</sup>. Passemos a destacar uma síntese das medidas relacionadas com as decisões estratégicas tomadas pela AD.

Em primeiro lugar, mereceu particular destaque a importância que os eventos desportivos de âmbito Internacional (ambos da responsabilidade organizativa da AD) representou para os atletas que praticam a modalidade na RAM e até em Portugal Continental, incluindo os mais promissores atletas madeirenses nos escalões de formação e especialização. O evento desportivo à escala mundial teve, especificamente, um maior envolvimento da parte dos dirigentes da AD, não apenas pela importância que representava ao acolher os melhores atletas do Mundo nos escalões juniores e cadetes, mas sobretudo por estar em causa a qualidade e credibilidade da organização, já que pretendiam que no futuro a RAM fosse incluída num dos principais circuitos de quadros competitivos mundiais<sup>716</sup>. Os dados apurados nas observações da Direcção indicaram o interesse estratégico da AD em fortalecer uma relação de parceria com a federação internacional, tendo em vista a valorização da RAM, como um pólo de desenvolvimento da modalidade ao mais alto nível<sup>717</sup>. Aliás, a relação positiva e interessante com este nível de organização (já realçada no papel da federação enquanto fonte de poder externa) pôde ser, mais uma vez, comprovada pela frequência com que o PD manteve contacto com o seu colega internacional e, também, pelos sucessivos apoios que esta organização facultou ao evento mundial, nomeadamente: apoio financeiro para a realização de uma conferência internacional de treinadores; promoção do evento no site

---

<sup>715</sup> UT 17 e 18 Entass10.

<sup>716</sup> Vd. UT 479, 491, 569 e 570 Obsass10.

<sup>717</sup> UT 44, 45, 314-317, 510-511 e 738 Obsass10.

da federação; apoio financeiro para as despesas do evento e oportunidade da AD utilizar os locais de publicidade para angariar patrocinadores locais e regionais; oferta dos equipamentos de competição após o evento mundial, revertendo para o desenvolvimento da modalidade na RAM<sup>718</sup>. No final de uma reunião para esclarecimento de dúvidas, o PD manifestou esperança de poder contar com o apoio da federação internacional na comparticipação financeira do novo projecto para as instalações da AD, bem como na inclusão do duplo evento no circuito regular das competições oficiais da federação, provavelmente a partir de 2006. Portanto, não só houve intenção de investir na internacionalização e intercâmbio da modalidade com clubes e atletas de outros países, como também de integrar os eventos internacionais no quadro das competições oficiais da federação internacional<sup>719</sup>.

O empenhamento e interesse dos dirigentes associativos nos eventos de nível internacional aconteceu, porque as equipas e os clubes da Madeira atingiram um nível de desenvolvimento competitivo que ultrapassa a dimensão da competição nacional. Relembramos que os indicadores da demografia federada apontavam esta AD como a de maior dimensão do País e a que tinha maior número de equipas a participar nas duas divisões principais e nos dois géneros. Foi perante este contexto de supremacia das equipas madeirenses que também identificámos um conjunto de informações que explicaram a escolha estratégica de torneios e competições no território ibérico, que representaram mais valias e novas oportunidades para e evolução dos atletas madeirenses<sup>720</sup>. Igualmente, também se justifica a estratégia de internacionalização, através do convite e incentivo aos atletas estrangeiros a fim de participarem nos eventos internacionais na RAM e, inclusive, numa competição regional, como meio de valorização do intercâmbio competitivo<sup>721</sup>.

No processo final de observação das reuniões de Direcção, procurámos confrontar o PD com algumas dúvidas que remanesciam das fases anteriores. A primeira estava ligada à estratégia da competição nacional em detrimento da competição regional: será que o quadro competitivo regional é prejudicado pela organização dos eventos e das provas de âmbito nacional?

O PD respondeu dizendo que:

---

<sup>718</sup> UT 44, 45, 133, 230, 314-316, 510, 511 e 738 Obsass10.

<sup>719</sup> UT 761 Obsass10.

<sup>720</sup> Vd. UT 354, 457, 672 e anexo E47 - unidade de apoio técnica AD10.

<sup>721</sup> UT 351, 376, 389, 390, 443 e 564 Obsass10.

“A competição regional ficou esvaziada com o excesso de trabalho da AD, todas as competições regionais só deverão recomeçar depois de Novembro, uma vez que 95% das energias da AD estão viradas para a organização do duplo evento mundial.”

Voltámos a perguntar: como é que os clubes vêm essa interrupção? Não se sentem prejudicados? O PD respondeu que:

“Até ao momento não têm reclamado e têm compreendido. Mais, os técnicos e responsáveis dos clubes também estão envolvidos nas principais competições: torneios nacionais, campeonato nacional e no último fim-de-semana tiveram uma competição europeia, pelo que não têm assim tanto tempo para estarem envolvidos exclusivamente na competição regional.” (UT 743-744 Obsass10).

Relembremos que as equipas madeirenses detêm um predomínio avassalador na competição nacional, quer em termos quantitativos (número de atletas e equipas), quer em termos de títulos nacionais. Embora não faça parte deste relatório, seria também interessante estudar o contributo dos atletas madeirenses, dos atletas pertencentes ao espaço europeu e dos atletas estrangeiros, no plano da competição nacional e as mais valias que acrescentaram às equipas que treinam na RAM.

Um outro indicador que evidenciou a estratégia de valorização dos atletas ao mais alto nível foi o centro de treino de alto rendimento da AD, corroborado pela fonte de recolha de informação das notas de observação e da própria entrevista quando questionámos sobre os objectivos mais importantes da AD<sup>722</sup>. Neste centro foram concentrados os atletas dos clubes considerados talentosos, agrupados em dois grandes subgrupos de geração de atletas (dos 9 aos 11 anos de idades e dos 14 aos 18 anos de idade). Segundo a explicação do PD, o centro dispunha ainda de um terceiro grupo de 4 atletas de sub 21, que iriam passar a treinar mais tempo com os colegas e técnicos do clube (numa relação aproximada de 70% no clube e 30% no centro de treino). Esta alteração deveu-se a razões técnicas e desportivas e pretendia um enquadramento mais adequado dos jovens nas equipas principais dos seus clubes<sup>723</sup>. No quadro da projecção da modalidade e da valorização dos atletas madeirenses, registámos um resultado individual que reforçou o trabalho de longo prazo e de elevada qualidade que se tem feito na Região: o atleta júnior (...) que alcançou o título de campeão da Europa obteve um patrocinador específico de uma marca de equipamento desportivo, que lhe permite angariar mais condições de acesso à participação nas provas internacionais, para além do

---

<sup>722</sup> UT 17, 18, 82 e 84 Entass10.

<sup>723</sup> UT 751-752 Obsass10.

reconhecimento e apoio da União Europeia da modalidade e da respectiva federação internacional<sup>724</sup>.

Ao nível das fontes de poder externa, recordamos que a comunicação social representava um papel importante na cobertura e promoção das actividades da modalidade, particularmente no que se refere aos resultados dos atletas da RAM na alta competição. Se atendermos ao facto de esta ser uma das modalidades mais praticadas ao nível do sector federado e ter, proporcionalmente, o maior número de equipas na competição nacional, estes pontos fortes constituem mais valias para a negociação e angariação de patrocínios e apoios que não se enquadram nas subvenções públicas ordinárias. Relembramos também o papel profissional dos dirigentes associativos ao assumirem uma maior capacidade de trabalho e de envolvimento nos contactos com as organizações do meio envolvente. Neste sentido, e depois de analisado o anexo F24 - recepção de apoios das organizações colaboradoras AD6, combinado com os dados do anexo F15 - organizações colaboradoras e natureza do envolvimento AD10 (dimensão protocolo), verificámos que esta AD, tal como tinha acontecido com a AD 6, conseguiu obter um conjunto de diversos apoios, designadamente: da Câmara Municipal do Funchal, ao nível dos transportes de materiais e atletas, lembranças alusivas à cidade e oferta de jantar de encerramento do evento mundial; da Câmara Municipal da Ponta do Sol, para acolher a final da Taça de Portugal através de apoio financeiro; patrocínio de uma empresa em género de tecidos e equipamentos de manutenção das instalações desportivas<sup>725</sup>. Para além destes apoios, foram obtidos contratos e protocolos com empresas a nível do patrocínio desportivo, fruto da capacidade de publicidade e da estratégia que a AD utilizou para a promoção das actividades e dos logótipos alusivos aos patrocinadores.

Foi notória a preocupação dos dirigentes adoptarem uma gestão na contenção e redução das despesas e no aproveitamento das oportunidades de apoio e de patrocínio<sup>726</sup>. Igualmente, citando a justificação do VP, constatou-se a preocupação de uma gestão com vista ao “lucro”, não como um fim em si mesmo, mas como objectivo de melhorar as actividades da AD e aumentar as oportunidades de receitas:

“A AD não tem por missão a comercialização do material desportivo. As suas actividades e serviços têm por objectivo o lucro, mas na perspectiva de melhorar as actividades da modalidade e, nos anos anteriores, os clubes ficavam a dever dinheiro por longos períodos, quando adquiriam

---

<sup>724</sup> UT 82 e 84 Entass10.

<sup>725</sup> UT 5-7, 90, 139, 148, 182, 183 e 726 Obsass10.

<sup>726</sup> Vd. os dois anexos E21 e E22 - gestão de recursos financeiros - receitas e despesas.

material desportivo de marca oficial. Com este protocolo, este problema não se coloca, uma vez que a AD deixa de ser vendedora e consegue um bom acordo, acrescentando mais um patrocínio em oferta de material desportivo e, conseguindo ainda, subir a renda do painel publicitário da empresa Sosport, em cerca de quinze contos mensais.” (UT 448 Obsass10).

Esta característica da AD pode ainda ser confirmada pelo indicador de receita da AD, ao nível da prestação de serviços, na ordem dos 83.000 €<sup>727</sup>, valor superior à subvenção pública ordinária referente à época 2001/2002 (cerca de 75.000 €), exceptuando os valores de renda, pessoal e apoios extraordinários, todos provenientes do IDRAM.

#### **4.6 Associação desportiva 11 - da ausência de uma estratégia consertada com os clubes ao nível da competição regional *versus* interesse pela competição nacional e eventos desportivos**

Os resultados analisados que descreveram a relação da AD com os clubes desportivos ao nível da competição regional evidenciaram uma fraca participação e traduziu-se numa diminuição do número de equipas e atletas federados neste nível de competição. Este aspecto foi considerado pelo PD como um dos principais problemas e preocupações da AD, quer no decurso do processo de observação<sup>728</sup>, quer mesmo na parte final da recolha de dados aquando da entrevista<sup>729</sup>. Apesar do problema da diminuição de atletas nos escalões de formação, em particular no género masculino, ter vindo a agravar-se ao longo das últimas épocas (perante o qual a AD respondeu com a aprovação de um regulamento de apoios financeiros e em equipamento desportivo aos clubes que trabalhassem a formação desportiva inicial), não vislumbrámos resultados eficazes que tivessem alterado a situação desportiva. Pelo contrário, face ao agravamento do problema, que se foi perpetuando durante a época desportiva, a Direcção da AD e, indirectamente, o próprio Departamento Técnico não acompanharam nem controlaram devidamente o processo de envolvimento dos clubes, incluindo as inscrições dos atletas dos clubes. Esta situação foi confirmada pela ocorrência de um conflito com um clube quando a AD atribuiu faltas de comparência a uma das suas equipas, pelo facto de os atletas não estarem devidamente inscritos. Ora, se havia dificuldades dos clubes na promoção e fomento da prática da modalidade ao nível dos escalões de iniciação, porque é que não se fizeram reuniões com os clubes para analisar o problema? Porque é que não houve uma

---

<sup>727</sup> Vd. mais detalhes UT 284 e 449 Obsass10.

<sup>728</sup> UT 153, 654, 717 e 718 Obsass11.

<sup>729</sup> UT 15-17 Entass11.

avaliação da eficácia do regulamento de apoio à competição regional? Por outro lado, não seria preferível haver um envolvimento directo e activo dos elementos do Departamento Técnico no acompanhamento do trabalho dos clubes e na resolução deste problema?

A ausência de uma estratégia eficaz e concertada em parceria com os clubes, que assegurasse a sustentabilidade e coerência nos quadros competitivos regionais<sup>730</sup>, pode ser explicada pelo envolvimento e preferência dos clubes principais na participação da competição nacional, fruto da lógica da valorização do desporto de competição ao nível da federação portuguesa e também das determinantes da política desportiva, enquanto fontes de poder externa. Examinando o conjunto das dezoito observações efectuadas, não vislumbrámos quaisquer reuniões que tivessem sido efectuadas com os clubes, para analisar o problema da falta de atletas e de equipas em escalões de formação. O que notámos foi a realização de duas reuniões, em que, maioritariamente, participaram os clubes de participação nacional e que serviu para tratar dos assuntos relacionados com a regulamentação da competição nacional e uma Assembleia-geral para apresentar o plano de actividades e o orçamento para 2005<sup>731</sup>. Nesta última, a maior parte do tempo de discussão e preocupação foi a crise de praticantes e de clubes ao nível da formação e da competição regional<sup>732</sup>. Este acontecimento e as várias intervenções dos dirigentes dos clubes reforçaram a necessidade de analisar e discutir o problema da crise de praticantes e da competição regional com outra profundidade. Provavelmente, esta situação não aconteceu pelo simples facto de os interesses deste elementos estarem virados para os quadros competitivos nacionais e respectivos apoios provenientes das respectivas subvenções públicas.

No entanto, apesar de a AD ter atribuído a responsabilidade aos clubes - por estes não fazerem a captação e formação inicial<sup>733</sup> - alguns responsáveis dos clubes desportivos federados, na reunião de Assembleia-geral, aproveitaram algumas das intenções do plano de actividades e “sacudiram a água do capote”, delegando no desporto escolar alguma responsabilidade, como se este sector fosse a solução para a crise de praticantes e equipas na

---

<sup>730</sup> Nesta modalidade seria particularmente importante aprofundar as causas da diminuição dos atletas e equipas nos escalões mais inferiores, o que só pode ser feito com uma investigação complementar e através da auscultação dos clubes filiados e potenciais praticantes.

<sup>731</sup> Observação 12 e 18, respectivamente.

<sup>732</sup> UT 747 Obsass11.

<sup>733</sup> UT 24 e 722 Obsass11; 130 e 137 Entass11.

formação<sup>734</sup>, ainda para mais quando se identificou que esta modalidade era a segunda mais praticada após o futebol<sup>735</sup>.

De acrescentar ainda que a intervenção e atribuição de responsabilidades dos dirigentes dos clubes ao sector desportivo escolar pode ter sido alimentada pela proposta do PD, momentos antes, para colmatar o problema da falta de praticantes jovens:

“Concretizar um modelo de protocolo com o desporto escolar.” Explicou o PD que: “a filosofia será diferente, os centros de formação de praticantes devem ser feitos na escola, com o envolvimento dos alunos e professores, mas com a colaboração activa da AD; proporcionar formação aos professores, participação de algumas escolas nas competições oficiais da AD (evento nacional e num encontro de minis). Não queremos tirar o aluno da escola, vamos tentar intervir no sentido de aperfeiçoar o trabalho de formação na escola.” Salientou contudo, que é do seu conhecimento que “muitos dos alunos desta modalidade são alunos federados noutra modalidade, o que significa que é preciso ter algum cuidado (...)” (UT 727 e 728 Obsass11).

É de todo importante realçar que, seis meses antes da realização desta Assembleia-geral, tinha sido realizado um encontro ou acção de formação sobre a relação desporto escolar desporto federado e uma das conclusões foi precisamente a receptividade do GDE em estabelecer um protocolo com esta AD, desde que fossem salvaguardadas certas regras e princípios de trabalho dos professores e das escolas<sup>736</sup>. O que é facto é que, durante o processo de observação, e no encontro final com o PD, o dirigente nos explicou que ainda não tinham feito qualquer protocolo ou acordo com o desporto escolar. Apenas tinham estabelecido alguns contactos e analisado as condições do protocolo estabelecido com a AD 6. Na sua explicação confessou-nos que:

“Não é fácil chegar a um acordo com o GDE, não existia uma empatia favorável entre os elementos das duas organizações, inclusive não nos vêem como mais um parceiro ou como uma mais valia para o próprio desporto escolar, mas sim como se fôssemos um intruso. (...)” (UT 802-803 Obsass11).

Tal como a maioria das restantes AD's, esta AD evidenciou um forte interesse e envolvimento na organização dos dois eventos desportivos que foram da sua responsabilidade, um de nível nacional, outro à escala mundial. Tendo em conta que o período de observação (Março a Outubro de 2004) atravessou mais de metade de uma época desportiva, não esperávamos que os dois eventos desportivos ocupassem a maioria do tempo

---

<sup>734</sup> UT 737, 738 e 748 Obsass10.

<sup>735</sup> Informação apurada na síntese da acção de formação sobre o desporto escolar e desporto federado organizado pela AD - UT 175 Obsass11.

<sup>736</sup> UT 172-174 Obsass11.

dos assuntos das reuniões de Direcção e, sobretudo, não pensávamos que os dirigentes desportivos revelassem tanta motivação e entusiasmo quando se tratou desta matéria<sup>737</sup>, apesar de muitos dos membros da Direcção não dominarem suficientemente os assuntos, conforme vimos nas fontes de poder interna e na estruturação do processo de decisão.

Outro indicador que evidenciou o franco envolvimento dos dirigentes, foi a capacidade de contacto e de influência junto de responsáveis de empresas, com o objectivo de obter apoios e utilizar todas as oportunidades para reduzir dos encargos com os eventos desportivos ou, mesmo, acordar os pagamentos com as empresas por prazos dilatados<sup>738</sup>.

O entusiasmo e dedicação dos dirigentes voluntários podem ser compreendidos à luz de duas dimensões externas muito importantes para a estratégia da AD: a política desportiva enquanto fonte de apoio às actividades da AD e a visibilidade social que os eventos desta natureza alcançam por meio da comunicação social, uma dimensão comum a todas as AD's que se atreveram a organizar eventos desportivos à escala mundial ou internacional.

Por outro lado, é necessário compreender e valorizar o papel dos dirigentes desta AD na obtenção de vários apoios privados e das organizações parceiras, com o objectivo de tornar os eventos desportivos como meios de receitas financeiras importantes e que contribuem, por exemplo, para minimizar os efeitos dos atrasos das subvenções públicas e das dívidas acumuladas dos eventos desportivos de um passado recente e ajudar as actividades regulares da AD. Uma informação que nos pareceu interessante enaltecer foi o resultado financeiro positivo do evento de nível nacional na ordem dos 22000 €, representando mais de 90% das despesas totais<sup>739</sup>.

---

<sup>737</sup> Vd., por exemplo, UT 406 e 731 Obsass11.

<sup>738</sup> UT 213 e 269 Obsass11.

<sup>739</sup> Especificamente, sobre a dimensão racional dos recursos financeiros - eventos desportivos, sugerimos a consulta UT 143, 315, 413, 419, 495 e 640 Obsass11; UT 153 e 154 Entass11 e anexo E23 - gestão racional dos recursos financeiros - receitas AD11.



## **5. Conclusões**

### **5.1 Fontes de poder interna**

Um maior domínio e controlo da informação por parte dos dirigentes, particularmente da parte do PD, correspondeu a uma maior influência na tomada de decisão. Esta conclusão está em conformidade com os resultados dos estudos de Correia (2000) sobre o controlo da informação por parte do PD das federações desportivas. Do mesmo modo, os PD's em regime de direcção profissional (destacados) revelaram maior poder de influência na tomada de decisão do que os dirigentes em regime de voluntariado. Por seu lado, na AD 1, a competência específica do PD ligado à modalidade - experiência e conhecimento específico acumulado - conferiu-lhe uma maior autoridade e influência no processo de tomada de decisão, comparativamente com os restantes dirigentes. Este resultado está de acordo com os resultados do estudo efectuado por Barros e Barros (2005) quando evidenciou a importância da experiência desportiva nos ganhos dos gestores desportivos da RAM.

Na AD 1, as insuficiências no domínio do controlo da informação e dos dossiers por parte dos elementos da Direcção (pelo facto de serem dirigentes voluntários) foram colmatadas com um maior poder de gestão e de execução do DT nos assuntos da Direcção. Nesta organização, a experiência e o conhecimento técnico na modalidade do DT constituíram dimensões relevantes para a tomada de decisão, tal como se tinha verificado com o PD. Do mesmo modo, mas na AD 4, a experiência e o conhecimento técnico na modalidade por parte do Director para a área técnica, constituíram dimensões relevantes na tomada de decisão.

Na AD 6, a combinação de várias dimensões políticas do PD, tais como o domínio da informação relevante à tomada de decisão; a disponibilidade para acompanhar os problemas e as actividades da AD, pelo facto de ser dirigente em regime de tempo integral (destacado); a experiência acumulada como dirigente da modalidade e ainda o conhecimento técnico e específico dos problemas da modalidade (como se fosse um DT “virtual”) constituíram fontes de poder marcantes no processo de tomada de decisão. De acordo com o modelo político de Mintzberg (1995), o PD desempenha, assim, um poder relevante no controlo da informação e, indirectamente, nos jogos de interesses com os seus colegas de Direcção.

A emissão de uma expressão ou posição prévia à discussão (antecipação), por parte do PD, foi mais evidente e frequente nas AD's em que os dirigentes máximos tinham um maior poder de controlo da informação, nomeadamente nas duas AD's geridas por dirigentes destacados (6 e 10) e na AD 1.

Segundo uma análise global e interna, não se vislumbrou resultados substanciais que evidenciassem a utilização da dimensão autoridade do PD sobre os restantes elementos, no âmbito do processo de discussão e de tomada de decisão.

A apetência da Direcção pelos assuntos da arbitragem e pela representação no seio do respectivo órgão foi flagrante e inequívoca. Os dados demonstraram sem margem para dúvidas, o interesse da Direcção em dispor de elementos da sua confiança no Conselho de Arbitragem (AD's 1 e 11) ou, mesmo, a acumulação do cargo de dirigente da Direcção e de árbitro/juiz na mesma modalidade, como ilustraram os casos das AD's: 4, 6, 7 e 10.

O DT desempenha um conjunto de funções ao nível do apoio à Direcção; da gestão dos recursos humanos da AD; da planificação da época desportiva; da relação e comunicação com os técnicos dos clubes e da orientação dos treinos das selecções. Se estas competências são diversas (polivalentes) e exigem um grau de preparação e de formação específica, é possível que a formação eclética proporcionada pelo Curso de Licenciatura em Educação Física e Desporto esteja desajustada da natureza e especificidade do cargo. Ou será suficiente a experiência e formação técnica acumulada na modalidade?

De uma forma geral, as funções e acções específicas que decorreram da colaboração dos dirigentes voluntários, sobretudo ao nível operacional, pareceram estar relacionadas com a natureza da actividade profissional do dirigente.

Nas AD's em que foi mais explícita a ocorrência de alianças internas entre dois ou mais dirigentes, estiveram envolvidos o PD e o Director ou VP responsável pela parte financeira (AD's 7, 10 e 11), com excepção para a AD 1. Conforme propõe Mintzberg (1995), estas alianças constituem verdadeiras fontes de poder interna se tivermos em consideração que conseguem aumentar a base de influência no seio da organização. É possível que os assuntos de natureza financeira - que exigem um grau de responsabilidade específico e acrescido - alimentem um maior entendimento e solidariedade entre estes dois actores organizacionais.

Na mesma linha da hipótese anterior, os dirigentes responsáveis pelo controlo dos recursos financeiros pareceram manifestar conhecimentos e competências na área da contabilidade e das finanças.

O exercício do cargo de PD pode constituir uma fonte de interesse e de relevância ao nível da visibilidade social e da publicitação da própria modalidade. Noutro sentido, pode representar uma oportunidade de promoção pessoal e aumentar, assim, a possibilidade de obtenção de cargos de relevância social.

## **5.2 Fontes de poder externa**

As decisões estratégicas das AD's estão fortemente dependentes da APR, porque precisam dos meios financeiros para o funcionamento estrutural e para a realização das actividades regulares, bem como de subsídios para a organização dos eventos desportivos. Segundo as indicações dos próprios presidentes das direcções das AD's, o grau de

dependência destas organizações em relação ao IDRAM situa-se entre 50 a 90%. As AD's de menor dimensão (4 e 7) foram as que evidenciaram maiores percentagens de dependência dos apoios públicos, 90% e 95%, respectivamente. Caso as subvenções públicas concedidas às AD's, sobretudo às de menor dimensão, viessem a ser diminuídas, provavelmente estas organizações teriam maiores dificuldades na gestão e organização das suas actividades regulares.

Como as AD's estão muito dependentes dos apoios financeiros do IDRAM, os atrasos no processamento das subvenções públicas ordinárias e extraordinárias constituíram um dos principais constrangimentos para a gestão e desenvolvimento das actividades das AD's. No entanto, os atrasos prolongados das subvenções públicas ordinárias (seis a sete meses) e extraordinárias (dois a três anos) deveriam ser motivo de prevenção e intervenção na racionalização e contenção das despesas das AD's. Igualmente, a introdução de medidas que promovam, em parte, fontes de receitas alternativas, como se veio a verificar com a organização de um evento desportivo ao nível dos escalões de formação, pode constituir uma decisão estratégica interessante e importante para a sustentabilidade de certas actividades.

Para além das subvenções públicas ordinárias, existem outras modalidades de apoio que comprovam o elevado grau de interferência do poder público no desporto por via da concessão de apoios financeiros, designadamente: subsídio para a organização dos eventos desportivos de promoção e de alto nível competitivo, organizado pelas AD's e/ou clubes; pagamento das deslocações aéreas dos agentes desportivos, tendo em vista a competição nacional e acções de formação; comparticipação financeira para aquisição de equipamentos e materiais desportivos para o desenvolvimento de projectos específicos; comparticipação nas despesas de reparação ou reconstrução das instalações da AD.

As AD's são estruturas intermédias do movimento associativo que estão dependentes dos interesses dos seus clubes filiados (nível regional), da regulamentação e calendarização das competições que dependem das federações (nível nacional) e da política desportiva regional. Neste quadro, é natural que haja uma cumplicidade e intimidade das AD's na relação que estabelecem com o IDRAM, na medida em que são alimentadas pelas medidas que fazem parte da política do Governo Regional e fortemente condicionadas pelas medidas de apoio ao desenvolvimento desportivo. Neste sentido, o desenvolvimento desportivo da RAM nas últimas duas décadas tem sido caracterizado por uma opção clara de apoio ao desporto federado-competitivo de nível nacional e internacional, nos quais são concentrados os principais meios e recursos financeiros. Assim, a valorização da participação e da prestação competitiva dos atletas e clubes nas competições nacional e internacional constituiu um factor importante para as AD's.

O poder que as AD's têm no quadro das decisões do modelo de desenvolvimento desportivo regional pode ser classificado fraco ou, mesmo, muito fraco, apesar de haver uma relação de “intimidade” e “cumplicidade” com a APR.

Por seu lado, o IDRAM pode constituir, indirectamente, um poder de influência relevante nas actividades e decisões das AD's, se considerarmos que qualquer projecto de modalidade (por exemplo, a revisão dos critérios de apoio aos clubes e à competição nacional), necessita de um “parecer favorável” do responsável da estrutura governamental, ainda que a decisão política final possa ser colocada num nível hierárquico superior.

No âmbito do poder da federação face às AD's, é necessário considerar o contexto desportivo regional, o modelo de desenvolvimento desportivo e a forte dependência financeira do movimento associativo em relação ao IDRAM. É possível, e até natural, haver um certo “distanciamento” e independência das AD's da RAM em relação ao papel da federação, não só a nível financeiro, como também ao nível da adaptação dos quadros competitivos regionais. Nesta perspectiva, o poder de influência da federação desportiva na respectiva AD situa-se, essencialmente, em três níveis de actuação: na regulamentação da modalidade e de toda a competição nacional; na definição e regulação das taxas de inscrições de atletas e outros agentes da modalidade, incluindo os seguros desportivos; na representação da modalidade ao nível da sua congénere internacional.

No que se refere aos apoios financeiros regulares concedidos pelas respectivas federações nacionais, as percentagens apuradas não constituíram contributos substanciais para o orçamento e subsistência das seis AD's (entre 2,5% a 9%), ao contrário do que se verificou com a dependência das subvenções públicas ordinárias e extraordinárias provenientes do IDRAM.

De uma maneira geral, podemos classificar o papel dos clubes ou sócios filiados nas decisões da AD como fraco ou irrelevante. Quer pelos resultados conseguidos a partir das observações das reuniões de Direcção e das assembleias gerais, quer ainda em outros encontros em que registámos a participação dos dirigentes dos clubes associados e nas entrevistas aplicadas aos responsáveis máximos das AD's, não vislumbrámos um contributo activo, regular e relevante nas decisões mais importantes das AD's, excepto as situações particulares que diziam respeito aos quadros competitivos nacionais, por serem, naturalmente, do interesse dos clubes filiados. Todavia, à luz dos estatutos e regulamentos internos das AD's, os clubes filiados tinham um poder importante nas deliberações da Assembleia-geral, sobretudo nas AD's 6, 7, 10 e 11 em que os sócios ordinários (clubes) tinham direito a um maior número de votos, conforme aumentasse o nível de participação das suas equipas nos

campeonatos ou ligas nacionais, comparativamente com as equipas que participavam nas divisões inferiores e competições regionais.

As próprias direcções das AD's representam uma parte interessada na discriminação do poder de votação, na medida em que, por um lado, estão fortemente dependentes das subvenções públicas regionais e das decisões de política desportiva e, por outro, precisam do poder de votação dos próprios clubes filiados para a eleição dos corpos sociais na modalidade. No contexto dos dados da entrevista, os presidentes das direcções das AD's justificaram o maior poder de votação, através do nível de exigência e de qualidade das equipas quando atingem o topo da competição nacional.

Durante o processo de observação, foram registadas inúmeras situações que evidenciaram a relevância do papel do técnico e do treinador do clube no seio das decisões e das actividades da AD. O papel do treinador no contexto da modalidade pareceu estar associado aos resultados que o mesmo consegue alcançar, quer ao nível dos escalões de formação (constituindo uma mais valia e um contributo directo para o seleccionado regional), quer ao nível da competição nacional e ao mais alto nível, uma vez que os subsídios financeiros estão concentrados nesse nível.

Do ponto de vista geral, as AD's em que se verificou maior importância do papel da comunicação social foram as que tinham à sua responsabilidade a organização de eventos de nível internacional e de alto nível competitivo, nomeadamente as AD's 6, 10 e 11. Este resultado pode ser resumidamente justificado por dois motivos: pela espectacularidade, visibilidade e expressão social que os mesmos colhem junto da população e, consequentemente, um maior envolvimento da comunicação social e, por outro lado, pelos apoios que os dirigentes associativos conseguem obter através de patrocínios privados e das subvenções públicas.

Os resultados gerais ilustraram que acumulação de cargos dos membros da Direcção foi prática frequente em todas as AD's, o mesmo acontecendo ao nível dos técnicos desportivos, embora apenas em algumas organizações. Num universo de estudo de trinta e seis membros das direcções das seis AD's, vinte e um dirigentes (58,33%) exerciam outro cargo na mesma modalidade. O cargo que maior percentagem obteve foi o de juiz/árbitro com quinze elementos em acumulação. Ao nível do exercício de funções técnicas, também se verificou que dos treze técnicos das seis AD's, sete acumulavam funções noutra cargo: cinco como treinador desportivo de um clube, correspondendo a uma percentagem de 38,46%; um como jogador sénior de um clube e o último como juiz/árbitro.

Os conhecimentos pessoais, baseados na amizade por parte dos dirigentes associativos em relação a determinadas personalidades envolvidas em cargos de APR e APL, constituiu

uma dimensão importante para as actividades das AD's, no sentido de que facilitava e acelerava o processo de comunicação entre as organizações, face a um problema. Na mesma perspectiva, mas ao nível do sector privado, o conhecimento pessoal em relação aos administradores e responsáveis empresariais constitui uma porta aberta para a obtenção de um apoio financeiro para as actividades das AD's, especialmente ao nível do patrocínio aos eventos desportivos.

Os dados apurados concluíram também que uma maior capacidade de angariação de patrocínios das AD's pareceu estar associada aos eventos desportivos de nível internacional e de alto nível competitivo, com realce para os campeonatos do Mundo organizados pelas AD's 10 e 11. Provavelmente, o nível de competição e a qualidade dos jogos foram dimensões importantes para uma maior cobertura da comunicação social e, por conseguinte, maiores potencialidades de publicidade dos produtos e das marcas.

### **5.3 Visão estratégica das associações desportivas**

Num processo de desenvolvimento desportivo regional marcado por uma política desportiva autónoma que constitui a mais importante fonte de poder externa das AD's (na medida em que estão completamente dependentes das subvenções públicas ordinárias), é natural que a visão estratégica dos dirigentes associativos seja um factor de desenvolvimento incipiente e muito pouco notado. Tal como o estudo de Correia (2000) tinha apurado (sobre as federações desportivas), na estrutura do movimento associativo português, as AD's situam-se entre a autoridade ou poder da federação (na regulamentação dos quadros competitivos nacionais e nas taxas de inscrição) e os interesses dos clubes desportivos. Neste contexto, e de acordo com um ponto de vista global, não vislumbrámos uma atitude de visão e de antecipação dos acontecimentos e de aproveitamento das oportunidades, exceptuando os casos particulares que foram descritos nos números anteriores.

As AD's pareceram estar mais preocupadas em manter o seu *status quo*, aproveitando e gerindo os recursos financeiros proporcionados pelos vários tipos de apoios e subsídios da APR, do que, propriamente, em mudar o quadro de desenvolvimento desportivo que se tem seguido - um modelo de desenvolvimento desportivo baseado na vertente competitiva e de projecção das equipas regionais nos campeonatos nacionais. Por isso mesmo, também não se registou qualquer visão estratégica noutros segmentos de mercado desportivo relacionados com a modalidade desportiva ou variantes destas que satisfizessem as necessidades e interesses de certos grupos, exceptuando a AD 6, em que se constatou interesse estratégico em envolver praticantes não federados e de forma sistemática. A ausência de decisões e de planos estratégicos numa perspectiva plurianual parece estar em concordância com os resultados dos

estudos efectuados nas organizações desportivas sem fins lucrativos e que são suportadas pelas subvenções públicas (MacMillan, 1983; Pires, 2005; Tenreiro, 2004; Thibault, Slack & Hinings, 1993).

Em termos prospectivos, e de acordo com os resultados apurados na maioria das AD's, estas poderão desempenhar um papel relevante na modificação dos quadros competitivos regionais e na valorização dos atletas madeirenses, quer através de centros de treino e de estágios, quer através das selecções regionais. Nesta perspectiva, tendo em conta também que o número de atletas tenderá a manter-se nos escalões de formação da maioria das modalidades, é oportuno realçar a importância de tomar decisões prioritárias ao nível do acesso à competição nacional e da redefinição dos quadros competitivos regionais e das selecções regionais.

Mesmo assim, fora as AD's 6 e 10, curiosamente as de maior dimensão e as que eram lideradas por dirigentes desportivos profissionais (destacados), que apresentaram uma maior capacidade de análise do meio organizacional e de aproveitamento das oportunidades, quer ao nível do sector público, quer mesmo ao nível dos seus parceiros e das empresas privadas. Igualmente, foram estas duas organizações que apresentaram medidas de aplicação de taxas e de cobranças de certos serviços da sua responsabilidade, embora muito incipientes, que tinham por objectivo a angariação de algumas receitas e a minimização dos efeitos dos atrasos prolongados das subvenções públicas.

Ao nível da organização dos eventos desportivos, a AD11 revelou capacidade de envolvimento de organizações privadas e públicas que tiveram por objectivo apoiar financeiramente, em serviços e materiais, embora tal capacidade tivesse dependido mais do conhecimento pessoal dos dirigentes e da natureza do próprio evento (escala nacional e mundial) do que propriamente de um processo consistente e estruturado.

Do ponto de vista da relação com o sector desportivo escolar, concluímos que há uma apetência das AD's em estabelecer interacções de cooperação e de protocolo com o GDE e com as actividades e alunos das escolas do 1º e 2º ciclo do ensino básico da RAM, exceptuando as AD's 4 e 10. Um dos objectivos deste interesse estratégico, prendeu-se com o facto de se ter notado em quase todas as modalidades dificuldades de recrutamento de novos praticantes nos escalões de iniciação. Assim, a cooperação com as escolas e GDE poderia abrir novas oportunidades de parceria e de protocolo. Todavia, apesar dos esforços realizados pelos dirigentes e das suas iniciativas de comunicação e de procura do entendimento com o GDE, até ao final do processo de observação, apenas a AD 6 tinha conseguido renovar o protocolo que tinha iniciado há um ano atrás. As dificuldades no relacionamento e o impasse que foi criado nos processos de comunicação entre as organizações dever-se-ão mais às

resistências e desconfianças do GDE, do que propriamente à capacidade e iniciativa dos dirigentes associativos.

Do ponto de vista particular, consideramos importante sublinhar a estratégia da AD 10 na valorização dos atletas madeirenses através da internacionalização da modalidade. Se olharmos para um passado de há doze anos atrás, verificaremos que a modalidade tinha tido um *boom* de praticantes mas não havia tantos atletas madeirenses nas competições nacionais, nem tão pouco a hegemonia desta AD sobre as restantes. Curiosamente, depois de a AD ter decrescido (em várias centenas) o número de praticantes federados para próximo dos 1200 atletas, é que a modalidade começou a alcançar os melhores resultados nos planos nacional e internacional, quer do ponto de vista do contributo dos clubes, quer mesmo a nível da selecção da RAM. Neste sentido, há que considerar que a obtenção da qualidade necessária à conquista dos títulos nacionais só será possível se houver número de atletas e equipas em quantidade e qualidade suficientes para que, através da interacção competitiva, possam ter condições de progressão até ao mais alto nível. Este pressuposto será mais lógico e pertinente, se o nível de competição nacional que existe na modalidade estiver próximo dos níveis de performance determinados pelas principais competições europeias e mundiais.

Do lado oposto, as AD's 4 e 7 dificilmente conseguirão manter atletas no topo nacional, se não apostarem numa estratégia de crescimento dos talentos e de valorização dos atletas madeirenses através de centros de treino e competição adequados e necessários ao seu processo de formação.



## Conclusões e Considerações Finais

Ao contrário da ordem que seguimos aquando da análise das dimensões políticas e organizacionais, apresentaremos primeiramente as conclusões referentes às determinantes externas da tomada de decisão das AD's e, posteriormente, às internas. Complementarmente à apresentação das conclusões, acrescentamos algumas considerações de extensão e reflexões críticas, bem como deixamos algumas questões e sugestões que poderão ser retomadas em próximas oportunidades de estudo.

Uma das conclusões mais evidentes foi a forte dependência financeira das AD's em relação aos apoios provenientes da APR, quer por via das subvenções públicas ordinárias (que serviram para suportar a estrutura e funcionamento da organização e das suas actividades), quer por via das subvenções públicas extraordinárias (que serviram para apoiar os eventos desportivos e outros programas de actividades). Neste sentido, as decisões estratégicas das AD's, e quaisquer outros projectos de desenvolvimento desportivo (incluindo a construção de um projecto de construção de uma instalação desportiva ou um projecto integrado de modalidade que represente a RAM na competição nacional), estão dependentes da decisão e dos apoios da APR porque precisam dos meios financeiros para a sua viabilidade e implementação.

Através da análise dos documentos facultados pelo IDRAM e também pela recolha de informação junto dos dirigentes associativos, constatámos que os critérios que estabelecem os apoios financeiros às AD's estão dependentes, em primeira instância, do número de atletas federados reportados à época anterior. No entanto, a capitação do subsídio para as actividades é substancialmente maior nas AD's que têm menos atletas inscritos. Por exemplo, nas que há entre 200 a 400 atletas, a capitação é de 64,64 € por atleta, enquanto as que têm uma demografia mais elevada, por exemplo, entre 800 a 1000 ou mesmo mais de 1000, a capitação é de 13,96 € e 8,37 € por atleta, respectivamente. Acresce ainda que as AD's que têm mais de 800 atletas inscritos, não recebem qualquer tipo de capitação para efeitos de despesas administrativas e de capital, ao contrário das que têm menos de 800 atletas. É possível que estes critérios expliquem, em boa parte, as preocupações e opções dos dirigentes das maiores AD's, quando não pretendem um crescimento acentuado dos atletas da sua modalidade porque os encargos tenderão a não acompanhar, na devida proporção, as subvenções públicas.

Ainda ao nível da demografia federada, e tendo em conta os dados registados e interpretados a partir das intervenções dos dirigentes e dos seus pontos de vista (expressos nas entrevistas), bem como o facto da atribuição das subvenções públicas ordinárias ser baseada no número de atletas federados, é provável haver uma discrepância (para cima) entre este e o

número de atletas que efectivamente praticam a modalidade. Esta é uma questão que deveria ser repensada pelas entidades competentes na matéria, ou, então, ser objecto de uma atenção detalhada no âmbito de uma investigação mais específica.

As AD's de menor dimensão (4 e 7) foram as que evidenciaram maiores percentagens de dependência financeira dos apoios públicos (90 e 95%, respectivamente) e uma menor base do número de praticantes ao nível dos escalões de formação. Note-se, contudo, que estas duas modalidades desportivas têm alguns atletas com excelentes resultados desportivos no plano nacional e fortes possibilidades de participação nas competições internacionais (incluindo um atleta olímpico), e são também alimentados pelos programas de apoios de alta competição provenientes do IDRAM e da própria federação. Do ponto de vista do crescimento sustentável destas modalidades desportivas a médio-longo prazo, os dados apurados deveriam merecer uma maior atenção e preocupação por parte dos seus responsáveis e da própria entidade que os subsidia. Uma outra questão que pode ser alvitada é o aproveitamento ou não dos atletas de alta competição em sessões de sensibilização, promoção e reforço da prática da modalidade, particularmente junto dos praticantes mais novos ou potenciais praticantes. Tanto quanto nos ofereceram os dados apurados no estudo, esta questão não nos pareceu ser uma preocupação estratégica das AD's, apesar de todas elas disporem de atletas de alta competição com qualidades interessantes (olímpico ou/e de campeonato da Europa) que poderiam ser aproveitadas.

Ainda no que se refere às subvenções públicas os resultados evidenciaram também um outro aspecto que nos parece importante destacar - como as AD's estão muito dependentes dos apoios financeiros do IDRAM, os atrasos no processamento das subvenções públicas ordinárias e extraordinárias (seis a sete meses e dois a três anos, respectivamente), constituíram um dos principais constrangimentos para a gestão e desenvolvimento das actividades das AD's.

Que implicações têm estes resultados para o futuro das AD's?

As dificuldades geradas a partir dos atrasos prolongados deveriam ser motivo de prevenção e intervenção na racionalização e contenção das despesas das AD's. Conforme sugerem a revisão dos resultados dos estudos das organizações desportivas não lucrativas (Barros, 2005; Correia, 2000; MacMillan, 1983; Slack & Hinings, 1992; Rochet, 1995) é desejável que haja um maior aproveitamento das forças e potencialidades internas no sentido de atenuar as dependências das subvenções públicas ordinárias. Assim, a introdução de medidas que promovam, em parte, fontes de receitas alternativas, como se veio a verificar com a organização de um evento desportivo ao nível dos escalões de formação (AD 1), pode constituir uma decisão estratégica interessante e importante para a sustentabilidade de certas

actividades. O crescimento do número de praticantes nas AD's de menor dimensão e a introdução de taxas de participação em certas actividades desportivas, podem, também, constituir medidas de angariação de receitas. Estas medidas, a par de outras, poderiam contribuir para atenuar as dificuldades dos atrasos das subvenções públicas e para pagar parte das despesas relacionadas com os custos da logística e do seguro de participante, tal como, por exemplo, a AD 6 adoptou, embora apenas no que se refere às actividades de um circuito regional.

Uma outra modalidade de apoio da APR ao movimento associativo e que merece ser realçada são os destacamentos. De facto, as AD's aproveitam todas as vagas que são permitidas através do regulamento dos destacamentos dos professores, excepto uma que viu o seu professor, por iniciativa própria, regressar ao sistema de ensino. De resto, das seis AD's estudadas, cinco dispõem de nove professores de Educação Física destacados, tendo a maior três professores. Olhando para o universo de vinte e duas AD's, no ano de 2003, encontravam-se destacados dezanove professores de Educação Física. Não obstante este indicador expressar um aspecto aparentemente positivo, na medida em que representa uma mais valia para a gestão das questões técnicas e dos quadros competitivos da responsabilidade das AD's, a verdade é que as responsabilidades actuais dos órgãos directivos não se coadunam, em exclusivo, com uma colaboração pontual, semanal e benévola. Assim, os dados apurados reforçam a importância para as AD's, o enquadramento de um dirigente ou quadro técnico profissional que acompanhe e apoie todo o corpo directivo na preparação, análise, execução e avaliação das decisões. Mais, é importante que o poder directivo consiga estabelecer uma relação de articulação e coordenação com o DT, conforme veremos mais adiante. Por ora, relembramos que as AD's e os clubes em geral são geridos por dirigentes com reduzido tempo disponível (fruto da sua actividade profissional e pessoal) apesar do cargo de dirigente desportivo associativo exigir (cada vez mais) uma maior responsabilidade e dedicação, não só ao nível da tomada de decisão como também ao nível da gestão intermédia e da execução das decisões.

Os resultados apurados nas AD's 6 e 10 permitem concluir que um maior acompanhamento dos dirigentes profissionais sobre os problemas determinantes (por exemplo, regulamento de apoio aos clubes e atletas de alta competição), associado ao domínio da informação (fonte de poder) e à experiência e conhecimento da modalidade, constituíram factores relevantes para o processo de tomada de decisão. Foi nestas duas organizações desportivas - presididas e dirigidas por um técnico e professor destacado - que se registaram resultados desportivos mais consistentes (maior número de atletas inscritos, maior número de clubes na competição nacional e melhores resultados de nível nacional e internacional). Em

Portugal, embora a profissionalização nas organizações desportivas seja mais evidente naquelas que se situam na esfera dos fins lucrativos - as ligas profissionais de Basquetebol, Futebol e, mais recentemente, de Andebol, algumas organizações do sector federado têm apresentado tendência para enquadramento de dirigentes profissionais ao nível da gestão do desporto (Carvalho, Oliveira & Sarmiento, 2004; Pires, 1996). A tendência evolutiva da profissionalização das organizações desportivas sem fins lucrativos não significa necessariamente a eliminação ou substituição dos dirigentes voluntários por gestores desportivos ou por dirigentes profissionais, ou mesmo por técnicos desportivos. O problema da profissionalização no associativismo deve decorrer do grau de exigência das funções da gestão desportiva e das responsabilidades que se colocam ao nível das organizações do terceiro sector. Pelo facto de serem organizações que não têm por finalidade primária a obtenção do lucro, desempenharem uma actividade de interesse geral ou público e utilizarem recursos provenientes do erário público, implica um grau de complexidade mais elevado do que as restantes organizações. Por isso, as organizações desportivas sem fins lucrativos devem ser geridas por gestores ou técnicos desportivos devidamente preparados e competentes para corresponder aos desafios decorrentes da gestão destas organizações. Este pressuposto é mais evidente e necessário nas organizações em que o grau de complexidade e de burocratização é maior (Papadimitriou, 1999; Slack, 1997).

Retomando a questão dos destacamentos dos professores de Educação Física para o movimento associativo podemos analisá-la segundo uma perspectiva diferente: apesar de esta modalidade de apoio às AD's constituir um aspecto importante para uma organização mais ajustada, continua a colocar um sério problema para o mercado profissional dos licenciados em áreas distintas da Educação Física escolar: dificilmente os novos licenciados em Desporto - domínio da gestão do desporto (ou mesmo outros ramos ou áreas afins), conseguirão ter a uma oportunidade de colocação ou de experiência profissional numa AD, enquanto as associações e clubes puderem beneficiar de um professor destacado a custo zero. Em vez de continuar a permitir os destacamentos dos professores de Educação Física e Desporto, talvez fosse mais justo, adequado e até económico, as entidades competentes, criarem incentivos (por exemplo, de natureza financeira, de bolsa de formação ou de estágio), durante um determinado período, às organizações do movimento associativo que aceitassem enquadrar técnicos superiores ou gestores desportivos em áreas prioritárias e consideradas relevantes para a eficiência destas organizações. Do lado dos licenciados em Desporto - ramo gestão ou em área afim, sugerimos uma formação adequada e vocacionada para a natureza das competências que são necessárias no âmbito da gestão das AD's e clubes, no sentido de constituírem mais valias para a eficiência e os resultados destas organizações.

As AD's são estruturas intermédias do movimento associativo que estão dependentes dos interesses dos seus clubes filiados (nível regional), da regulamentação e calendarização das competições que dependem das federações (nível nacional) e da política desportiva regional. Neste quadro, é natural que haja uma cumplicidade e intimidade das AD's na relação que estabelecem com o IDRAM, na medida em que são alimentadas pelas medidas que fazem parte da política do Governo Regional. Nas últimas duas décadas, o desenvolvimento desportivo da RAM tem sido marcado por uma opção explícita de apoio ao desporto federado-competitivo de nível nacional e internacional, nos quais estão concentrados os principais meios e recursos financeiros. Neste quadro de valorização da competição nacional tem havido um crescimento da participação do número de atletas não regionais, particularmente nas modalidades de atletismo e de ténis de mesa. Porque será que os clubes madeirenses recrutam atletas não regionais para representar as suas equipas de seniores nas competições nacionais? Será porque não existem atletas regionais em quantidade e qualidade suficiente?

Por outro lado, importa ainda questionar se os clubes que têm representação nacional têm desempenhado adequadamente a sua missão ao nível dos escalões de formação e de competição regional. Que correspondência é que existe entre o papel dos clubes ao nível do processo de formação dos atletas e a projecção dos mais talentosos nas principais equipas? A ajuizar pelo ponto de vista dos PD's das AD's de maior dimensão (6 e 10), é possível que a preferência e concentração dos apoios e dos esforços dos dirigentes e treinadores dos clubes na competição nacional, esteja a enfraquecer e esvaziar o papel dos mesmos no processo de formação e de competição. Este é, concerteza, um problema que merece uma análise mais profunda por parte dos responsáveis das AD's.

A valorização da participação e da prestação competitiva dos atletas e clubes nas competições nacional e internacional constituiu, indirectamente, um factor importante para as AD's. Concluímos que o poder que estas organizações têm no quadro das decisões do modelo de desenvolvimento desportivo regional pode ser classificado fraco ou, mesmo, muito fraco, apesar de haver uma relação de “intimidade” e “cumplicidade” com a APR. Tendo em conta a novel associação de dirigentes desportivos da RAM, esperávamos ter encontrado um maior poder de influência no processo de desenvolvimento desportivo regional, particularmente nos problemas comuns das AD's em relação ao poder político (por exemplo, os constrangimentos originados nos atrasos das subvenções públicas extraordinárias e a insatisfação dos PD's em relação às insuficiências do modelo desportivo que a RAM vem adoptando). Os dirigentes associativos, por disporem de um poder democrático e, supostamente, isento do poder governamental, deveriam ter outra força de mobilização e de influência, que fosse capaz de

contribuir para a mudança do modelo desportivo regional. Esta incapacidade, talvez em parte, possa estar relacionada, com a acumulação de cargos dos dirigentes associativos no seio da modalidade desportiva e, também, pelo papel que desempenham no seio da sociedade e da própria APR. Conforme realçam Sérgio (1987, p. 34) e Carvalho (2001, p. 66), sobre a análise crítica do associativismo e da interferência do contexto social e político no desporto, as associações e os clubes em geral estão muito apegados ao poder político e os dirigentes desportivos estão dependentes dos interesses partidários, económicos, políticos e sociais. A acrescentar a este aspecto, realçamos duas dimensões que nos pareceram importantes, apesar de parecerem um contra-senso: os conhecimentos pessoais dos dirigentes associativos em relação a determinadas personalidades envolvidas em cargos de APR e APL constituiu uma dimensão a ter em consideração na resolução de um problema da AD, no sentido em que facilitava e acelerava o processo de comunicação entre as organizações; o exercício do cargo de PD constitui *de per si* uma fonte de interesse e de relevância ao nível da visibilidade social e da publicitação da própria modalidade. Em todo o caso, estas considerações e especulações devem ser analisadas de forma mais detalhada e fundamentada no âmbito de outro estudo.

Retomando o papel intermédio que as AD's ocupam na estrutura do movimento associativo, destacaríamos o poder das federações em três níveis de intervenção: regulamentação da modalidade e de toda a competição nacional; definição e regulação das taxas de inscrições de atletas e outros agentes da modalidade (incluindo os seguros desportivos); representação da modalidade ao nível da sua congénere internacional. No que se refere aos apoios financeiros concedidos pelas respectivas federações nacionais, as percentagens apuradas não constituíram contributos substanciais para o orçamento e subsistência das seis AD's (entre 2,5% a 9%), ao contrário do que se verificou com a dependência das subvenções públicas provenientes do IDRAM. Neste sentido, é indispensável considerar, uma vez mais, o contexto desportivo regional, o modelo de desenvolvimento e a forte dependência financeira dos clubes e das AD's da Madeira em relação aos apoios provenientes do IDRAM. Os resultados do estudo indiciam um certo distanciamento e independência das AD's em relação ao papel da respectiva federação, não só a nível financeiro, como também ao nível da adaptação dos quadros competitivos regionais e das políticas de apoio aos atletas de alta competição. Para todos os efeitos, pareceu-nos evidente e muito importante destacar o poder da federação (por via da decisão em Assembleia-geral em que estão representados todos os agentes da modalidade) no que se refere à definição das regras e critérios dos quadros competitivos nacionais.

Os resultados do estudo apontam claramente para uma participação fraca ou irrelevante dos clubes e dos seus responsáveis nas decisões da AD, exceptuando algumas

situações que diziam respeito aos quadros competitivos nacionais, por serem, naturalmente, do interesse dos clubes filiados. Todavia, à luz dos estatutos e regulamentos internos das AD's, os clubes filiados tinham um poder importante nas deliberações da Assembleia-geral, sobretudo nas AD's 6, 7, 10 e 11 em que os sócios ordinários (clubes) tinham direito a um maior número de votos, conforme aumentasse o nível de participação das suas equipas nos campeonatos ou ligas nacionais, comparativamente com as equipas que participavam nas divisões inferiores e competições regionais. Nesta lógica de diferenciação do poder de votação colocamos a seguinte questão: em que medida os clubes de dimensão predominantemente regional e com trabalho de formação de reconhecido valor poderão chegar à participação nacional e, mais tarde, ao mais alto nível competitivo, se o panorama de apoios ao desporto de competição nacional está praticamente definido e limitado às equipas existentes?

Esta questão, independentemente de merecer ser analisada no plano jurídico, poderá ser retomada numa próxima oportunidade, quando se estudar a estratégia e os resultados dos clubes de dimensão regional.

Por ora, a nossa interpretação é de que as próprias AD's são também parte interessada no processo de diferenciação do poder de voto do associado, na medida em que, por um lado, estão fortemente dependentes das subvenções públicas regionais e, por outro, precisam do poder de votação dos próprios clubes filiados para serem eleitos para os corpos sociais da modalidade. Os presidentes das AD's justificaram a concessão de um maior poder de votação aos clubes que atingem o topo da classificação nacional, pelo nível de exigência e de qualidade que é necessário desenvolver para que as equipas consigam alcançar esse nível de competição.

Para além da relevância da participação na competição ao mais alto nível nacional e dos resultados desportivos que constituem uma determinante indirecta, mas importante nas deliberações das AD's, o poder dos dirigentes dos clubes no seio da AD decorre, naturalmente, do direito que têm de eleger os órgãos sociais da AD. Assim sendo, pareceu-nos esclarecedora a necessidade que a Direcção tem de tomar como parceiros privilegiados os dirigentes dos clubes, na razão suficiente para assegurar a eleição dos mesmos para um mandato. Portanto, os dados apurados corroboram, em parte, os jogos de alianças (neste caso, alianças estratégicas implícitas entre os clubes associados que têm acesso aos principais quadros competitivos nacionais e as direcções das AD's) no sentido de que aumentam a base de poder no seio do meio organizacional (Mintzberg, 1995).

As técnicas de recolha de dados e os procedimentos metodológicos adoptados, acrescentados ao facto de não termos estudado em pormenor o papel dos clubes na

participação do acto eleitoral, não nos permitem retirar ilações muito consistentes sobre esta dimensão. Todavia, conseguimos recolher alguns dados que evidenciam e reforçam a importância dos dirigentes dos clubes no seio das decisões de algumas AD's.

O papel do treinador do clube, devido às suas qualidades técnicas, pedagógicas e, particularmente devido aos resultados conquistados nas competições mais importantes, representou uma dimensão importante para a Direcção das AD's e para o próprio desenvolvimento da modalidade. No quadro de uma estratégia de apoio à competição nacional e internacional, alimentada pelos programas de financiamento provenientes da APR e de própria federação, é natural que o papel do treinador constitua uma peça importante para as modalidades desportivas. A importância que o treinador representa para as AD's pode também ser explicada pelo facto de alguns dirigentes acumularem funções técnicas e de treino desportivo no seio da própria modalidade. Igualmente, o poder e influência do treinador do clube pôde ser evidenciado pela sua contribuição (directa e indirecta) com as selecções regionais que estão a cargo das AD's e também pela estreita colaboração que estabeleceu com o DT regional.

De um modo geral, os resultados das AD's permitiram anuir a relevância dos órgãos da comunicação social na divulgação e cobertura jornalística das actividades da respectiva modalidade, particularmente ao nível dos resultados de alta competição e dos eventos desportivos. Esta conclusão pode ser interpretada, resumidamente, por três motivos: pela espectacularidade, visibilidade e expressão social que os eventos colhem junto da população e, consequentemente, um maior envolvimento da comunicação social; pelos apoios que os dirigentes associativos conseguem obter através de patrocínios privados e das subvenções públicas e, finalmente, pela própria dinâmica e iniciativa do dirigente, que procura interagir, conhecer e colaborar com os jornalistas. De facto, a análise dos dados evidenciou de forma consistente, que a organização dos eventos desportivos absorve uma parte muito significativa do envolvimento, dedicação e interesse dos dirigentes das AD's (4, 6, 10 e 11). O problema está em saber até que ponto a participação exagerada dos dirigentes voluntários em tarefas executivas e operacionais impede, ou prejudica indirectamente, o desempenho de outras tarefas vocacionadas para a estratégia da organização, como, por exemplo: acompanhamento de medidas de apoio ao crescimento do número de clubes e de praticantes, aplicação e controlo dos programas de apoios à formação e competição regional e organização de estágios de selecção regional. Esta preocupação assume pertinência acrescida se tivermos em linha de conta que a generalidade dos dirigentes associativos (voluntários) não tem tempo suficiente para acompanhar, em tempo útil, os problemas decorrentes da gestão dos recursos da organização e da execução das decisões da Direcção.



Os resultados do nosso estudo revelaram a possibilidade das AD's que detinham maior número de atletas federados (AD's 6 e 10, com mais de oitocentos atletas federados) constituírem uma fonte de interesse para os órgãos da comunicação social, comparativamente com as AD's mais pequenas. Talvez a quantidade de atletas federados, praticantes e os acompanhantes que estas duas AD's movimentam possam, *de per si*, constituir um segmento de mercado com alguma significância para os órgãos da imprensa.

De um modo particular, gostaríamos de destacar o exemplo dos dois dirigentes da maior AD estudada, curiosamente dois profissionais de Educação Física e Desporto destacados. Estes foram, em tempos, colaboradores dos dois principais jornais da RAM para a modalidade e durante várias épocas desportivas. Quando a AD tinha crescido exponencialmente o número de praticantes, houve uma aposta muito forte através da imprensa e de outros meios de promoção e divulgação da modalidade. Actualmente, apesar da mesma modalidade ter decrescido o número de atletas federados, o que se verificou foi a utilização dos *media* no sentido de fazer publicitar os resultados, promover socialmente os eventos e os logótipos dos principais patrocinadores, incluindo a utilização das conferências de imprensa. Neste sentido, seria muito interessante equacionar e estudar, por exemplo, a dimensão que cada uma das modalidades desportivas representa para a imprensa escrita.

A acumulação de cargos dos membros da Direcção foi prática frequente em todas as AD's, o mesmo acontecendo com os técnicos ou treinadores desportivos, embora apenas em algumas organizações. O número elevado de dirigentes (41,6%) que acumulavam os cargos de director e árbitro expressam, de forma inequívoca, a importância atribuída às questões da arbitragem e da competição, corroborado ainda pelo facto das direcções das AD's manifestarem interesse em dispor de representantes da sua confiança no órgão da arbitragem. Este resultado pode ser objectivamente interpretado, pelo menos, por três razões: pela dificuldade que o movimento associativo pareceu manifestar em recrutar dirigentes e árbitros; pelo valor e expressão que os dirigentes e a política desportiva atribuíram à competição; pelos interesses que o cargo de arbitragem poderá envolver, na medida em que é um dos poucos cargos associativos “premiados” financeiramente, ao contrário do dirigente desportivo voluntário.

Do ponto de vista dos estatutos da organização, não encontrámos quaisquer normas que impeçam a acumulação de cargos directivos com cargos técnicos e de arbitragem, muito embora se possa equacionar o problema do ponto de vista ético e da compatibilidade de cada cargo. Mesmo ao nível da legislação e regulamentação desportiva, esperamos que a Lei de Bases do Desporto ou a Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto possa trazer um novo alento à limitação de cargos directivos e técnicos no desporto, tendo em vista uma maior

transparência e independência dos órgãos e dos cargos. Se considerarmos as dificuldades dos dirigentes voluntários em colaborar assiduamente na AD (devido ao facto de serem profissionais noutra área e, por conseguinte, não dispõem de tempo suficiente para o cargo que foram eleitos), como pode, então, o dirigente e árbitro desempenhar adequadamente esta dupla função?

Já ao nível do técnico ou treinador e juiz pode colocar-se a seguinte dúvida: será que um juiz/árbitro consegue destringir e compatibilizar as funções que decorrem do cargo que exerce, por exemplo, numa competição desportiva, com os interesses que decorrem do cargo de treinador ou técnico desportivo em que esteja envolvida (directa ou indirectamente) a sua equipa/clube ou atleta?

No âmbito das determinantes que são originadas no seio da Direcção e da própria AD, os resultados do estudo expressaram a importância do domínio da informação por parte do PD, como factor relevante para o rumo da tomada de decisão. Tal como os resultados dos estudos realizados por Schwenk (1986) apontaram, concluímos que o uso que os dirigentes fazem da informação pode, efectivamente, constituir uma forte dimensão na decisão. Esta determinante foi mais marcante nas AD's em que os dois presidentes exerciam as funções em regime de tempo inteiro (profissionais destacados da APR). Naturalmente que este resultado se justifica por ter havido um maior acompanhamento dos assuntos e dos recursos da organização por parte dos dirigentes que permaneciam e viviam o dia-a-dia da AD. Neste sentido, o controlo da informação correspondia a um maior poder de influência junto dos colegas de Direcção. Ao contrário, os dirigentes voluntários, em geral, desempenhavam o seu papel esporadicamente, em horário pós-laboral e detinham muito pouco conhecimento sobre os dossiers. Ainda assim, de todos os elementos voluntários, era o PD que visitava e acompanhava a organização com outra frequência, o que lhe proporcionava um maior conhecimento sobre os problemas e um papel central na gestão do processo de decisão. Neste sentido parece-nos oportuno colocar a seguinte questão: até que ponto os dirigentes (voluntários) afectos à APR e ao sector privado beneficiam ou aproveitam os direitos consagrados no diploma que rege os direitos e deveres do dirigente associativo voluntário? Esta questão sugere a necessidade de conhecermos o perfil dos dirigentes associativos na RAM, bem como estudar a eficácia do estatuto face aos direitos e incentivos contemplados no mesmo diploma.

De um modo particular, destacámos os resultados encontrados na AD 1, quando se constatou, frequente e consistentemente, que as insuficiências no domínio da informação e dos dossiers relevantes, por parte dos elementos da Direcção (pelo facto de serem dirigentes voluntários e com reduzido tempo disponível), foram colmatadas com um maior poder de

gestão e de execução por parte do DT nos assuntos da Direcção. Nesta organização, a sua experiência e o conhecimento específico e técnico na modalidade constituíram dimensões relevantes para a tomada de decisão, tal como se tinha verificado com o PD. Do mesmo modo, mas na AD 4, a experiência e o conhecimento técnico na modalidade por parte do Director para a área técnica constituiu uma dimensão relevante na tomada de decisão. Todavia, foi na AD 6 que se verificou a relevância do controlo da informação e da sua combinação com outras dimensões internas de poder, nomeadamente a experiência e conhecimento técnico na modalidade e a antecipação no processo de discussão em reunião de Direcção. Este resultado pode ser facilmente justificado pelo facto do PD ser um profissional destacado e também por deter uma riquíssima experiência nos cargos mais relevantes da modalidade (ex-atleta e ex-treinador, dirigente e detentor de curso de juiz). Para além disso, o PD acompanhava e comunicava frequentemente com os treinadores dos vários clubes, proporcionando-lhe um maior conhecimento técnico da realidade e dos seus problemas. Relembramos que de acordo com Mintzberg (1995), os jogos políticos da construção de impérios (ampliação de competências e de poderes internos) associado à perícia técnica, representam verdadeiras fontes de controlo e de poder no topo da organização. No estudo empírico que efectuaram sobre os gestores desportivos na RAM, Barros e Barros (2005) verificaram, também, uma relação estatisticamente significativa entre uma elevada experiência no desporto e os ganhos da organização.

A unidade de apoio à Direcção considerada mais importante para a tomada de decisão foi o Conselho ou Departamento Técnico das AD's. Esta unidade era um órgão da confiança da Direcção (pois os seus elementos eram escolhidos pelo PD) e tinha uma missão importante na planificação, coordenação e execução das actividades da AD. Complementarmente, foi marcante em todas AD's, a relevância deste órgão e do DT no domínio das informações dos quadros competitivos, da relação com os responsáveis dos clubes e de todos os assuntos do foro técnico-desportivo. Por isso mesmo, e de um modo geral, considerámos o DT como um dos principais actores organizacionais com maior poder de influência no âmbito da análise e resolução de problemas relacionados com os aspectos técnico-desportivos e competitivos, tal como Correia (1994 e 2000) tinha verificado na análise da autoridade e do poder dos responsáveis directivos e técnicos das federações portuguesas.

Todavia, a participação e contributo do DT ao nível das reuniões de Direcção e, consequentemente, do processo de tomada de decisão, variaram de AD para AD. Foi por essa razão que tivemos necessidade de analisar com detalhe e periodicidade a relação deste órgão com a Direcção, o que nos obrigou a estudar e descrever a estrutura organizacional e a natureza da actividade do PD (voluntário ou profissional). Os resultados encontrados nas

determinantes internas da tomada de decisão, e muito particularmente as diferenças apuradas entre os dirigentes desportivos destacados, os dirigentes voluntários e o papel do DT (predominantemente na área da gestão do desporto e da coordenação técnica da modalidade), sugerem um estudo da eficácia da actividade dos professores de Educação Física que se encontravam destacados nas AD's. Esta questão foi também suscitada pela necessidade de verificar a relação de articulação e de distinção de competências de intervenção entre o PD (profissional e voluntário) e o DT (profissional destacado), tendo em vista uma maior eficiência da organização. Mais, numa perspectiva de avaliação dos resultados do “investimento público” no associativismo desportivo, quer pela via directa, quer pela via do destacamento, parece-nos oportuno alvitrar a pertinência de avaliar o desempenho dos técnicos ou professores destacados. Este processo poderia ainda identificar as necessidades de formação e de estudo em áreas consideradas importantes para a competência técnica e de gestão dos cargos que desempenham.

O estudo realizado identificou claramente uma grande diversidade das competências da Direcção (planeamento desportivo, execução das decisões, contratação e gestão de recursos humanos, etc.), apesar dos dirigentes serem (na sua larga maioria) voluntários e não terem uma participação assídua e regular. Em que medida o enquadramento de um dirigente profissional com formação específica e ajustada (distinta do dirigente destacado), proporcionaria uma gestão mais eficiente e adequada às necessidades da organização? Qual a área ou áreas de intervenção que seriam prioritárias num hipotético processo de profissionalização? Estas questões remetem-nos para a necessidade de aprofundarmos o conhecimento do perfil de competência dos principais dirigentes desportivos e da avaliação do seu desempenho, recomendação que merecerá uma revisita num hipotético estudo. Em todo o caso, e tendo em consideração os dados apurados nas AD's que eram presididas por voluntários (que não tinham o tempo suficiente para acompanhar sistematicamente os problemas diários), uma maior responsabilização e delegação de competências no DT - ao nível da execução e avaliação das decisões e gestão dos recursos humanos e administrativos - pode contribuir para o aumento da eficiência e eficácia da organização.

O estudo concluiu também que, de uma maneira geral, as funções e acções específicas dos dirigentes voluntários pareceram estar relacionadas com a sua experiência e natureza da actividade profissional, sobretudo ao nível das questões financeiras e de contabilidade. Nos tempos que correm e tendo em conta as dificuldades financeiras por que passam as AD's, este atributo parece-nos ser muito importante e interessante realçar. Assim, esta colaboração deve ser enquadrada na estrutura organizacional no sentido da articulação dos papéis dos dirigentes voluntário e profissional e da potenciação de sinergias internas, tal como parecem sugerir os

autores que têm dedicado a sua investigação no domínio do dirigente voluntário e profissional (Bento, 1992; Carvalho, 1997; Pires, 1996; Pires, Colaço, Correia & Pereira, 2004).

O interesse da Direcção pelos assuntos da arbitragem e pela representação no seio do respectivo órgão foi evidente em todas as AD's. A acumulação do cargo de membro da Direcção com o cargo de árbitro/juiz na mesma modalidade, nas AD's 4, 6, 7 e 10, confirma a importância que os dirigentes desportivos atribuíram à arbitragem. Conforme já tivemos oportunidade de comentar neste relatório, esta promiscuidade pode ser interpretada à luz do modelo de desenvolvimento desportivo - valorização e concentração dos recursos financeiros na competição nacional e ao mais alto nível - o que implica, necessariamente, níveis de qualidade na arbitragem dos jogos.

Tal como o modelo político das organizações sugere (Mintzberg, 1995; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000), as alianças internas no seio da Direcção constituíram autênticas fontes de poder, particularmente entre o PD e o VP ou director responsável pela parte financeira. As alianças entre os actores com maiores responsabilidades directivas permitiram aumentar a base de influência no seio do processo de decisão e contribuir para uma escolha baseada no consenso. Esta situação foi bastante frequente nas AD's em que se registaram a utilização das seguintes dimensões de poder: o controlo da informação relevante e o domínio dos assuntos relacionados com os aspectos técnicos e competitivos, ou seja, nas AD's 1, 6 e 10.

No que se refere à estruturação do processo e ao modelo de tomada de decisão podemos considerar três grandes conclusões.

A primeira é a de que os resultados despoletados nos registos de observação ilustraram, de forma muito clara, que o processo de tomada de decisão das AD's se caracteriza por um nível de estruturação predominantemente não programado (Simon, 1960). Assim, de uma forma global e comum a todas as AD's, as principais características dos processos não programados foram: a falta de preparação prévia dos intervenientes nas reuniões de Direcção, exceptuando (com as devidas diferenças) os PD's das AD's 1, 6, 10 e 11 e, no caso da AD 10, também o VP; a ausência de uma ordem de trabalhos que fosse do conhecimento prévio de todos os elementos, bem como a inexistência de critérios para dividir ou ordenar o processo de discussão, segundo a intervenção dos diversos actores. Estas características foram mais marcantes nas AD's que não dispunham de um dirigente desportivo em regime profissional ou de um DT que apoiasse e acompanhasse o órgão directivo. Foi também bastante comum encontrarmos um papel relevante do PD na apresentação e condução do processo de discussão, para além de dominar com maior profundidade os assuntos em

questão, embora nos casos das AD's 4 e 7, o domínio da informação tivesse sido enfraquecido.

A segunda conclusão refere-se a uma situação interessante que foi registada na AD 1: a participação nas reuniões da Direcção (ou parte destas) de um funcionário administrativo que era da confiança da PD, representou uma maior fluidez no processo de decisão sobre assuntos relacionados com o seu domínio de intervenção (empréstimos, facturação, pagamentos, inscrições e comunicados aos clubes). Esta característica, também registada nos estudos de Hickson (1988) e da sua equipa de investigação, em que o processo de decisão é visto como processo fluído, sem interrupções e com alto nível de autorização, pareceu-nos ser muito interessante e importante para a eficácia e responsabilização dos serviços administrativos (desde que devidamente articulado com o DT), até porque, no caso desta AD, todos os seus dirigentes eram voluntários e não dispunham de tempo suficiente para acompanhar com regularidade a implementação das decisões tomadas.

A terceira conclusão diz respeito ao modelo de tomada de decisão que foi predominantemente consensual (63,66%), embora também se tivesse destacado (em segundo lugar, com 13,45%) as decisões tomadas por entendimento ou aliança entre o PD e outro colega de Direcção, geralmente o VP. O clima de participação aberto ao diálogo e o excelente entendimento que se caracterizou por decisões tomadas em grupo, podem justificar-se pela afinidade, amizade e convivialidade (que foi notória entre todos membros que tivemos oportunidade de observar), e também pela forma aberta e franca com que o PD dirigiu o processo de discussão e apelou ao diálogo e à participação dos seus colegas.

A luz dos documentos analisados nas onze AD's, e de acordo com os dados da primeira fase do estudo empírico, o plano de actividades (de periodicidade anual), foi o instrumento de planeamento mais utilizado, embora todas elas tivessem mandatos de dois e de quatro anos. Esperávamos encontrar planos estratégicos de dois ou de quatro anos - enquadrados no ciclo olímpico e coincidentes com os respectivos mandatos - uma vez que a política desportiva de apoios ao movimento associativo, incluindo as medidas e os programas das federações, alimentavam e estimulavam a preparação e planificação da competição ao mais alto nível, incluindo a participação nos Jogos Olímpicos. A ausência de decisões e de planos estratégicos numa perspectiva plurianual, exceptuando as situações particulares nas AD's 6 e 10, parece estar em concordância com os resultados dos estudos efectuados nas organizações desportivas sem fins lucrativos e que são suportadas pelas subvenções públicas (MacMillan, 1983; Pires, 2005; Tenreiro, 2004; Thibault, Slack & Hinings, 1993).

Já no que se refere aos objectivos dos planos de actividades das AD's, verificámos que eram expressos de forma muito vaga e abstracta, e muito raramente, em indicadores quantitativos. De resto, foi necessário observar e entrevistar os principais dirigentes para percebermos a visão e comportamento estratégico das organizações.

Conforme notámos na revisão da literatura da análise das decisões estratégicas das organizações não lucrativas (Correia, 2000; Kikulis, Slack & Hinings, 1995; MacMillan, 1983; Thibault, Slack & Hinings, 1993; Santos 2002), constitui um pressuposto determinante a introdução de medidas que visam a capacitação da organização para uma certa autonomia financeira ou, no mínimo, uma redução da dependência financeira das subvenções públicas (Rochet, 1995; Barros, 2005). As medidas podem ser conseguidas através da criação de valor do serviço desportivo, da conquista de novos segmentos de praticantes, da aplicação de taxas de participação nas actividades e também da cooperação e de parcerias com empresas e organizações locais. Ora, de um modo geral a visão estratégica dos dirigentes associativos pode ser considerada fraca, ou mesmo, muito fraca. As AD's pareceram estar mais preocupadas em manter e gerir os recursos disponibilizados (através das várias modalidades de apoio e de subsídios da APR) do que, propriamente, em mudar o seu posicionamento estratégico face às oportunidades do meio envolvente. Se tivermos em linha de conta os dois factores de desenvolvimento: contexto desportivo regional (determinado essencialmente por uma política desportiva que tem valorizado e apoiado a competição nacional e os clubes e atletas que alcançam resultados ao mais alto nível) e dependência financeira das AD's (em relação aos subsídios do IDRAM), então, é natural que estas organizações estejam muito condicionadas e amarradas às determinantes políticas e às pressões e jogos de interesses dos clubes associados, pois estes são parte interessada no acesso aos subsídios e à competição nacional. Destacaremos algumas ilações que comprovam a visão estratégica das organizações estudadas. Na AD1 verificou-se uma orientação e visão estratégica para a valorização da competição regional e da sua qualidade, o reforço do trabalho dos escalões de formação efectuados pelos clubes e ainda a melhoria das condições das selecções regionais. Ao assumir esta estratégia, a AD 1 pretendeu assegurar uma maior qualidade na formação e na competição dos mais jovens, complementando, em certa medida, o trabalho de iniciação desencadeado pelos clubes.

Divergentemente, as AD's 4, 7 e 11 estiveram muito mais preocupadas em orientar as suas actividades e objectivos para a competição nacional e para os eventos desportivos (aproveitando os subsídios e as modalidades de apoio), apesar de terem sido evidenciadas dificuldades e insuficiências no que se refere ao número de praticantes e de equipas nos escalões de formação e na competição regional.

Positivamente, realçamos a visão estratégica dos PD's das AD's 6 e 11, ao conseguirem aproveitar os recursos disponíveis e potenciar os resultados da organização numa perspectiva de médio-longo prazo. Estas duas organizações apresentaram um número elevado de praticantes federados e de clubes, e os seus responsáveis directivos revelaram, de certa forma, um sentido proactivo e estratégico. Assim, do lado da AD 10 notou-se uma visão de preparação e de projecção dos atletas em representação dos clubes madeirenses nas competições internacionais, aproveitando o centro de treino de alto rendimento, o programa PAPEP e os melhores atletas para realizarem estágios e torneios de progressão no estrangeiro. Do lado da AD6, o PD - dirigente que apresentou uma experiência e um conhecimento muito consistente da modalidade, incluindo o domínio sobre as informações desportivas e resultados competitivos - procurou conciliar os interesses e preferências dos diversos clubes pela competição nacional em prol de um projecto integrado de modalidade que pretendia valorizar o atleta e o treinador madeirense. A sua visão estratégica foi caracterizada essencialmente, pelo aproveitamento dos pontos fortes da modalidade (número de participantes, resultados nacionais, número de clubes em competições nacionais) e pela sua ambição em pretender, com os mesmos recursos financeiros disponibilizados pela APR, obter melhores resultados desportivos e com atletas formados na RAM.

Em síntese, os desafios estratégicos que se colocam às AD's parecem concentrar-se, essencialmente, nas seguintes linhas de orientação: projectos e programas de detecção e formação de talentos; melhoria da qualidade das selecções regionais, aproveitando por exemplo, as potencialidades do PAPEP; dinamização e intermediação junto dos clubes a formação de projectos de desenvolvimento de modalidade, tendo em vista a melhoria dos resultados desportivos nacionais e internacionais; aperfeiçoamento do estatuto dos dirigentes desportivos voluntários, através de AD própria e de um papel mais interventivo na procura das soluções para o desenvolvimento do desportivo regional; introdução de taxas de participação e de inscrição para determinadas actividades desportivas que contribuam para uma parte das respectivas despesas. Igualmente, do ponto de vista racional, pode constituir um papel importante, um acompanhamento sistemático e rigoroso do gestor desportivo ou director financeiro nas questões relacionadas com as despesas correntes da AD.

Finalmente, gostaríamos de considerar algumas limitações e sugestões que estão relacionadas com a metodologia adoptada e os resultados do estudo.

A utilização da observação enquanto técnica de recolha de dados em contexto de reunião de Direcção permitiu apurar e compreender as principais características e identificar os actores organizacionais com poderes na tomada de decisão das AD's. No que respeita à influência dos clubes e dos seus representantes nas decisões de relevo e de interesse para a



própria modalidade e, portanto, para a AD, poderíamos ter auscultado com outra profundidade e acompanhamento os dirigentes e técnicos dos clubes filiados no sentido de compreender as interfaces e jogos de poderes externos. Estamos certos de que se tivéssemos recolhido directamente informações sobre a realidade dos clubes desportivos e o grau de influência dos seus dirigentes nas decisões estratégicas das modalidades, teríamos uma informação mais completa e sistémica da realidade organizacional das modalidades estudadas.

No que respeita à escolha e justificação do grupo de estudo, procurámos seguir determinados critérios científicos que foram explicitados nas opções metodológicas do relatório. Naturalmente que um estudo de natureza qualitativa que se caracteriza, sobretudo, pela observação das reuniões de Direcção das AD's e, conseqüentemente, pela participação passiva ou activa do observador/investigador exige, da parte das organizações em estudo, uma estreita colaboração e uma confiança recíproca. Se, na fase i do estudo empírico, pudemos dispor de todos os documentos solicitados às onze AD's que permitiram uma visão mais abrangente da missão e estrutura organizacional, já na fase iv (observação das reuniões), algumas organizações não se mostraram receptivas para continuar a fazer parte do estudo, enquanto outras não reuniam periodicamente (conforme estipula os próprios estatutos). Estes constrangimentos e especificidades, respeitados pelo investigador, e por isso intencionalmente omitidos no estudo, não deixam de ser informações relevantes que poderão ser retomados numa próxima oportunidade. Igualmente, continuará a merecer a nossa preocupação o facto de estas AD's serem financiadas pelas subvenções públicas e, portanto, nesse sentido, deviam estar muito mais receptivas à participação neste tipo de estudo. Permanece, no entanto, uma dúvida: se tivéssemos solicitado a participação do IDRAM - ao nível da interligação e comunicação com as AD's - será que os resultados da aceitação e acolhimento por parte de algumas AD's, seria diferente?

Para além do relatório de gestão e contas e da ordenação da demografia federada, em que as AD's têm de obrigatoriamente fornecer os respectivos dados ao IDRAM, a avaliação que o Instituto faz da aplicação das subvenções públicas e dos destacamentos pareceu-nos ser ainda muito ténue, para não dizer inexistente. O próprio Presidente do IDRAM, ao reconhecer a edição da *Demografia Federada* como um dos principais instrumentos de acompanhamento e avaliação dos resultados das AD's, admitiu, indirectamente, esta fragilidade. A título de exemplo, uma situação que nos despertou alguma atenção e preocupação foi o facto de a AD 6 dispor de mais do que um regulamento de apoio financeiro aos clubes e atletas (distintos do PAPEP) que conseguissem obter resultados desportivos meritórios (de acordo com uma tabela de classificação), apesar da própria federação e do IDRAM terem já programas específicos de apoio ao atleta de alta competição. Do nosso ponto de vista, o acompanhamento e avaliação

dos resultados das AD's deveria merecer uma outra atenção por parte das entidades que financiam e que têm competência para tal, até porque os recursos financeiros do erário público tenderão a ser, cada vez mais, insuficientes e, por outro lado, as responsabilidades dos dirigentes serão cada vez maiores. Relembremos, todavia, que os atrasos sistemáticos e asfixiantes das subvenções públicas não facilitarão o desafio que se coloca ao Instituto em relação a esta questão.

Igualmente, a gestão dos recursos financeiros das AD's, quer ao nível da geração de receitas, quer ao nível da racionalização das despesas, poderia e deveria ser estudada no âmbito de um outro estudo. Se pretendêssemos resultados mais precisos e consistentes, seriam necessárias uma análise e abordagem mais detalhadas ao nível da documentação específica e uma colaboração dos directores que têm a seu cargo os assuntos financeiros, para podermos dispor de uma informação mais completa.

### Referências Bibliográficas

- Adams, A.; Deane, J. (2004). Sports Volunteering - from formal to informal - who benefits? 12<sup>th</sup> European Congress on Sport Management, Ghent, pp. 221-222.
- Allouche, J.; Schmidt, G. (1999). *Instrumentos Fundamentais da Decisão Estratégica*, Visilis Editores.
- Almeida, J.; Pinto, J. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais*. Editorial Presença.
- Anguera, M. T.; Villaseñor, A.; López, J.; Mendo, A. (2000). La metodología Observacional en el Deporte: conceptos básicos. Revista Digital, Buenos Aires, Año 5, N° 24, Agosto 2000, <http://www.efdeportes.com/efd24b/obs.htm>, [April, 20, 2004].
- Ansoff, H. I. (1968). *Stratégie du Développement de L'Entreprise*. Hommes et Techniques.
- Ansoff, H. I. (1990). *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo, Atlas.
- Ansoff, H. I.; Declerck, R.; Hayes, R. (1976). *From Strategic Planning to Strategic Management*. Nova Iorque, John Wiley & Sons.
- Atkinson, A.; Shaffir, W. (1998). Standards for Qualitative Research in Management Accounting, p. 10 e 20.
- Auld, C. (1994). Changes in Professional and Volunteer Administrator Relationships: implications for managers in the leisure industry. Australian Journal of Leisure & Recreation, 4 (2), 14-22.
- Auld, C. (1998) Influence in Canadian National Sport Organizations: perceptions of professionals and volunteers. Journal of Sport Management 12 (1), 20-38.
- Bailey, A.; Johson, G. (2001). A Framework For a Managerial Understanding of Strategy Development. In *Rethinking Strategy*. Edited by H. Volberda & T. Elfring, Sage Publication, pp. 215-216.
- Balduck, A.; Parmentier, A.; Buelens, M. (2004). Researching Methodology in the Domain of Sport Management: preliminary results of current state. 12<sup>th</sup> European Congress on Sport Management, Ghent.
- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Edições 70, Lisboa.
- Barret, M. (1997). Practical and Ethical Issues in Planning Research. In *Research Methods in Psychology*, Edited by M. Breakewll, Sean Hammond and Chris Fife-Schaw. Sage Publications, pp. 29-35.
- Barros, C.; Santos, A. (2004). Eficiência Desportiva e Eficiência Económica no Futebol Português. Revista Portuguesa de Gestão do Desporto, APOGESD, Janeiro 2004, Ano 1, N.º1, pp. 12-23.
- Barros, C. (2005). Medição da Produtividade Total nas Actividades de Fomação das Federações Desportivas Portuguesas com o Índice de *Malmquist*. Povos e Culturas: Cultura e Desporto, N.º 9, CEPCEP - Universidade Católica Portuguesa, pp. 121-133.

- Barros, C.; Barros, C. (2005). The Role of Human and Social Capital in the Earnings of Sports Administrators: A Case Study of Madeira Island. *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5, N.º 1, 47-62.
- Bauer e Cohen (2000). *Qui Gouverne les Groupes Industriels?* Le Seuil, 1981
- Bazerman, M. H. (2001). The Study of Real Decision Making. *Journal of Behavioral Decision Making*, December, 14, pp. 353-354.
- Bento, J.O. (1992). *Contributo para o Entendimento da Função e da Necessidade de Formação do Dirigente Desportivo*. Câmara Municipal de Oeiras.
- Biddle, S.; Markland, D.; Gilbourne, D.; Chatzisarantis, N.; Sparkes, A. (2001). Research Methods in Sport and Exercise Science: quantitative and qualitative issues. *Journal of Sports Sciences*, 19, p. 778.
- Bogdan, R.; Biklen, S. (1994): *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora, Porto.
- Brown, S.; Eisenhardt, K. (1997). *Competing on The Edge - Strategy as Structured Chaos*. Harvard Business Scholl Press.
- Burgelman, R.A.; Grove, A.S. (1996). Strategic Dissonance. *California Management Review*, 39 (2), 8-28.
- Burgess, R. (1997). *A Pesquisa de Terreno: a observação participante*, pp. 85 – 109.
- Butler, R.J.; Wilson, D.C. (1990). *Managing Voluntary and Non-profit Organizations: strategy and structure*. London, UK: Routledge.
- Cardoso, L. (1999). *Gestão Estratégica das Organizações: como vencer os desafios do século XXI*. Verbo.
- Carvalho, M. (1997). *O Dirigente Desportivo Voluntário*. Livros Horizonte.
- Carvalho, M. (2001). *O Clube Desportivo Popular*. Edição Campo das Letras.
- Carvalho, M. (2002). *Associativismo, Inovação Social, Desenvolvimento*. Confederação do Desporto de Portugal.
- Carvalho, M.; Oliveira, A.; Sarmiento, P. (2004). Regulation and Management of Professional Sport in Portugal. 12<sup>th</sup> European Congress of Sport Management, Ghent.
- Chambel, M. J.; Curral, L. (2000). *Psicossociologia das Organizações*. Texto Editora, 3ª Edição.
- Chazaud, P. (1993). *La Difficile Evolution du Bénévolat Sportif vers le Management. Sport et Management - de l'éthique à la pratique*. Édition Revue.
- Chelladurai, P. (1985). *Sport Management: macro perspectives*. London, Ontario: Sports Dynamics.

- Chelladurai, P. (1997). Sport Management: Past, Present and Future. European Seminar Proceedings – 5<sup>th</sup> Sport management Committee, University of Northumbria at Newcastle.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Human Kinetics.
- Colyer, S. (2000). Organizational Culture in Selected Western Australian Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 14, 321-341.
- Constantino, J. M. (2001). Sistema Desportivo Português: que modelo? Comunicação apresentada na Conferência de Gaia em Outubro de 2001. Confederação do Desporto de Portugal.
- Constantino, J. M. (2002). O Papel das Federações na Concepção do Modelo Europeu do Desporto - comunicação de abertura. Actas do Simpósio. Confederação do Desporto de Portugal.
- Constantino, J. M. (2005). De um Estado Problema a um Estado Parceiro. Abstract da comunicação apresentada no VII Congresso Nacional de Gestão do Desporto, APOGESD, Guimarães. [http://www.apogesd.org/7congresso/\\_arquivos/Abstracts final.pdf](http://www.apogesd.org/7congresso/_arquivos/Abstracts final.pdf), [Fevereiro, 20, 2006].
- Cooke, S.; Slack, N. (1991). *Making Management Decisions*. Prentice Hall, Second Edition.
- Correia, A. (1999). Dinâmicas na Formação da Estratégia Organizacional. *Ludens*. Vol. 16, N.º 1, p. 67.
- Correia, A. (1999). *Estratégia das Federações Desportivas: estudo das principais federações portuguesas no ciclo olímpico de 1993 a 1996*. Centro de Estudos e Formação Desportiva. Secretaria de Estado do Desporto.
- Correia, A. (2000). *Estratégia das Federações Desportivas: estudo das principais federações portuguesas no ciclo olímpico de 1997 a 2000*. Centro de Estudos e Formação Desportiva. Secretaria de Estado do Desporto.
- Correia, A.; Pereira, J. (2002). *Estratégia dos clubes desportivos. Câmara Municipal de Oeiras*. Ministério da Juventude e do Desporto, programa de apoio financeiro à investigação no desporto.
- Cotrim, T.; Almeida, N. (2003). A sua Empresa tem Ética? *Revista Exame*, Outubro de 2003, p. 30 e 34.
- Coupal, L. (2004). Practitioner-Research and the Regulation of Research Ethics: The Challenge of Individual, Organizational, and Social Interests [34 paragraphs]. *Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]*, 6(1), Art. 6. Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-05/05-1-6-e.htm> [January, 23, 2006].
- Crespo, J. (1978). Para uma Sociologia da Cultura. O Associativismo Desportivo em Portugal. (1978). *Ludens*, Vol. 2, N.º 4, Julho 1978, pp. 3-13.

- Cunha, M. P.; Fonseca, J.; Gonçalves, F. (2001). *Empresas, Caos e Complexidade - gerindo à beira de um ataque de nervos*. RH Editora.
- Cunha, M. P.; Rego, A. (2002). As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Vol. 1 N.º 2, 22-30.
- Cunningham, G. (2002). Examining the Relationship Among Miles and Snow's Strategic Types and Measures of Organizational Effectiveness in NCCA division I athletic departments. *International Review for the Sociology of Sport* 37/2, pp. 159-175.
- Cuskelly, G., McIntyre, N., Boag, A. (1998). A Longitudinal Study of the Development of Organizational Commitment Amongst Volunteer Sport Administrators. *Journal of Sport Management*, 12, 81-102.
- Cuskelly, G.; Boag, A. (2001). Organizational Commitment as a Predictor of Committee Member Turnover Among Volunteer Sport Administrators: results of a time lugged Study. *Sport Management Review*, 4, 65-86.
- Daft, R. (2002). *Organizações, Teorias e Projectos*. Thomson Pioneira, 7ª Ed.
- Das, T. K. (1999). *Cognitive Biases and Strategic Decision Process: An Integrative Perspective*.
- Denzin, N. K. (1991). Representing Lived Experiences in Ethnographic Texts. *Studies in Symbolic Interaction*, 12, pp. 59-70.
- Denzin, N.; Lincoln, Y.(2000). *Handbook of Qualitative Research*. Preface. London: Sage.
- Détrie, J. P. (2000). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade*. Publicações Dom Quixote, 3ª Ed.
- Diário de Notícias, Funchal (2003). O Dinheiro do Costume para Fazer Melhor. Notícia desportiva sobre o encontro de apresentação dos eventos desportivos 2004. Funchal, 11 de Dezembro, Suplemento Desportivo, p. 10.
- Diário de Notícias, Funchal (2004). Promover Região Europeia 2004 e Educação pelo Desporto. Notícia desportiva sobre o encontro de apresentação dos eventos desportivos 2004.Funhcal, 6 de Fevereiro, Suplemento Desportivo p. 17.
- Dias, F. (2004). Fundamentos Epistemológicos da Acção Humana. <http://www.sociologia.com/artigos/fudam01.htm>, [Outubro, 3, 2004].
- Dias, O.; Sousa, P. Rodrigues, D. (2003). Perfil dos Dirigentes que Presidem às Organizações Desportivas da RAM. Estudo realizado no âmbito de um Seminário do Ramo Gestão do Desporto da Licenciatura em Educação Física e Desporto da Universidade da Madeira, Maio de 2003.
- Downey, H.; Ireleland, D. (1979). Quantitative *versus* Qualitative: the case of environmental assessment in organizational. *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, n.º 4, December, p. 635.
- Drucker, P. (1967). The Effective Executive. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 1967, p. 98.

- Eisenhardt, K. M.; Bourgeois, L. J. (1992). Conflict and Strategic Decision-making: how top management teams disagree. Working paper, Stanford University.
- Erickson, F. (1986). Qualitative Methods in Research on Teaching. In M.C. Wittrock, *Handbook of Research on Teaching*, New York, Macmillan.
- Fernandes, F. (1999). *Madeira - Desporto em Autonomia - levantamento e análise da situação desportiva*. Edição O Desporto Madeira. (1999);
- Fonseca, A. L. da (1998) Interpretação Fenomenológico Existencial - sobre o sentido do interpretativo na concepção e método da psicologia e psicoterapia fenomenológico-existencial, [http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver\\_artigo.php?codigo=A0150&area=d1&subarea](http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo.php?codigo=A0150&area=d1&subarea), [Dezembro, 17, 2004].
- Freitas, H. e Janissek, R. (2000). *Análise Léxica e Análise de Conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre, Brasil, Editora Sagra Luzzatto.
- Gabinete de Estudos Económicos da Confederação do Desporto de Portugal. (2001). *O Voluntariado no Desporto e a Economia Social, Análise e Propostas*. Confederação do Desporto de Portugal.
- Gallen, T. (1997). The Cognitive Style and Strategic Decisions of Managers. *Management Decision*, V. 35, Issue 7, p. 543.
- Gauthier, F. (1987). À la Recherche de Configurations dans une Étude de Cas: une rotation d'axes qualitatifs dans un espace de caractéristiques tri-dimensionnelles. In *L'interprétation des Données dans la Recherche Qualitative*, Actas do Colóquio da Associação para a Investigação Qualitativa, realizado na UQTR em Outubro 1986, Universidade de Montréal, Faculdade das Ciências da Educação, p. 32.
- Ghertman, M. (1981). *La Prise de Décision*. PUF.
- Ghiglione, R; Matalon, B. (2001). *O Inquérito*, Teoria e Prática. Celta Editora, p. 64 e 85.
- Glaser, B.G.; Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Godet, M.; Roubelat, F. (1996). Creating the Future: the Use and Misuse of Scenarios. *Long Range Planning*, V. 29, N.º 3, 1996.
- Grilo, R. (2004). Da Emergência da Estratégia a uma Nova Pilotagem das Organizações <http://www.manuelgrilo.com/rui/complexidade/iii1.html>, [Abril, 23, 2004].
- Guba, E. G.; Lincoln, Y. S. (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Guba, E. G.; Lincoln, Y. S. (1994): Competing Paradigms in Qualitative Research. In N.\_LK. Denzin, & Y. S. Guba, E. G. *The Paradigm Dialog*. Sage Publications. 1990. *Criteria for Assessing the truthworthiness of naturalistic inquires*. ERIC/ECTJ Anual, Vol. 29, 2, p. 75-91. 1981.

- Haag, H. (2004). *Research Methodology for Sport and Exercise Science. A comprehensive Introduction for Study and Research*, Verlag Karl Hofmann..
- Handy, C. (1988). *Understanding Voluntary Organizations*. London, Penguin Books.
- Harrinson, E.F. (1995). *The Managerial Decision-Making Process*. 4<sup>th</sup> Ed. Houghton Mifflin, Boston, MA.
- Harrinson, E.F. (1996). *Management Decision*. V. 34, Issue 1, pp. 46-53.
- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Making, Discourse and Strategy as Social Practice. *Journal of Management Studies*, V. 37, Issue 7, pp. 955-975
- Heyman, H.; Bloom, R. (1987). The Decision Making Process in Nonprofit Organizations. *Nonprofit World*, Vol. 5, N.º 1, p. 28, Published by The Society For Nonprofit Organizations.
- Heynemann, K. (1998). Sports Clubs Management. *Research in Sport Management: Implications for Sport Administrators*. Sport Science Studies, Daniel Soucie (Editor), International Council of Sport Science and Physical Education, pp. 64-73.
- Hoye, R. (2004). Leader-member Exchanges and Board Performance of Voluntary Sport Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15, n.º 1, 55-70.
- Huber, G. (2001). *Qualitative Research in Psychology*. Verlag Ingeborg Huber Edition.
- Hunger, I.; Thiele, J. (2000). Qualitative Research in Sport Science. [25 paragraphs]. *Forum Qualitative Social Research [On-line Journal]*, 1(1). Available at: <http://qualitative-research.net/fqs> [May, 11, 2005].
- IDRAM (2004). Documento Síntese do Orçamento do IDRAM para o ano 2003. Documento não publicado.
- IDRAM (2005). *Demografia Federada 2001/2002 e 2002/2003*. Grafimadeira.
- Inglis, S. (1997). Roles of the Board in Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 11 (2), 160-176.
- IDRAM. <http://www.idram.pt/eventos/2004/eventos04.html>, [Abril, 3, 2005].
- Instituto do Desporto de Portugal (2005). *Estatísticas do Associativismo Desportivo 1996-2003*. Edição do Instituto do Desporto de Portugal.
- Instituto Nacional de Estatística. Dados Referentes à RAM <http://www.prodserv/indicadores/xls/censos2001.xls>, [Maio, 5, 2005].
- Kaplan, R. e Norton, D. (2000). *The Strategy - Focused Organization*. Harvard Business School Press, pp. 72 – 74.
- Kirk, J.; Miller, M. (1986). *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverly Hill, Sage p. 13 e 42.



- Kriemadis, T., Puronaho, K., Emery, P. (2003). Strategic Planning in Finnish Regional Sport Organizations, EASM Congress 2003, pp. 325-327.
- Lee, T. (1998). *Using Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publications, London.
- Lesca, H.; Freitas, H.; Janissek-Muniz, R. (2003). Inteligência Estratégica Antecipativa: uma acção empresarial colectiva e proactiva, [http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/hlesca\\_hf\\_rjm.pdf](http://professores.ea.ufrgs.br/hfreitas/revista/arquivos/hlesca_hf_rjm.pdf), p. 8, [Janeiro, 20, 2005].
- Lessard, M; Goyette, B. G. (1994). Investigação Qualitativa - fundamentos e práticas. Instituto Piaget, Colecção Epistemologia e Sociedade, pp. 31 - 42.
- Lipshitz, R.; Klein, G.; Orasanu, J.; Salas, E. (2001): Focus Article: Taking Stock of Naturalistic Decision Making, *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, pp. 331-352.
- Lopes, P. S.; Pires, G. (2004). Gestão do Desporto: novos desafios, diferentes soluções. Povos e Culturas: Cultura e Desporto, N.º 9, CEPCEP - Universidade Católica Portuguesa, pp. 407-420.
- Lucas, J. (2003). Autonomia Política e Desenvolvimento Desportivo - uma Experiência de Gestão Desportiva da RAM. Comunicação realizada na conferência de Gaia - Sistema Desportivo Português - que modelo? Confederação do Desporto de Portugal.
- MacMillan, I. C. (1983). Competitive Strategies for Not-for-profit Agencies. In R. B. Lamb (Ed.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 1, pp. 61-82, Greenwich, CT: JAI Press.
- March, J.; Olsen, J.; Cohen, M. (1976). A Garbache Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, V. 17, 1972, pp. 1-25.
- Marivoet, S. (2001). *Hábitos Desportivos da População Portuguesa*. Centro de Estudos e Formação Desportiva. Novicópia, Lda, Lisboa.
- Marshall, C.; Rossman, G.B. (1999). *Designing Qualitative Research* (3<sup>rd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Martinet, A. (1989). *Estratégia*. Sílabo Gestão.
- Massey, A. S.; Walford, G. (1998). Methodological Triangulation, or How to Get Lost Without Being Found Out. *Studies in Educational Ethnography*, Vol.2, Stamford, JAI Press, 183-197.
- Maxwell, J.(1996). *Qualitative Research Design*. London: Sage.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research* [Online Journal],1(2). Available at: <http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>, [April, 13, 2004].
- McDaniel, J. W.; Kolari, J. W. (1987). Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing*, 51 (October), 19-30.

- Meirim, J. (2002). *A Federação Desportiva como Sujeito Público do Sistema Desportivo*. Coimbra Editora.
- Mendo, A.; Macías, M. (2002). Cómo Usar la Observación en la Psicología del Deporte: principios metodológicos. *Revista Digital – Buenos Aires*, Año 8, N.º 49, Junio 2002, <http://www.efdeportes.com>, [Setembro, 20, 2004].
- Mestre, A. et al. (2002). *O Papel das Federações na Concepção do Modelo Europeu de Desporto*. Edição da Confederação do Desporto de Portugal.
- Michel, A. (1993). Le Conseil et L'Aide à la Décision dan le Sport. *Sport et Management: de l'étiqúe à la pratique*, Edition Revue, pp. 596-607.
- Miles, M.; Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publicatons, 2<sup>nd</sup>. Edition.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Myer, A. D., and Coleman, H. D. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Miles, R.E.; Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. (1986): *Le Pouvoir dan Les Organisations*. Éditions d'Organisation, Paris.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*. Nova Iorque, The Free Press.
- Mintzberg, H. (1989): *Inside Our Strange World of Organizations*. The Free Press, New York.
- Mintzberg, H.; Lampel, J. (2000). Reflexão sobre o Processo Estratégico, *Revista Portuguesa de Gestão*, Primavera 2000, pp. 24-34.
- Mintzberg, H.; Waters, J. (1985). Strategies: deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, N.º 6, pp. 257-172.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000). *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planeamento estratégico*. Bookman, Porto Alegre, 2000.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B.; Ghoshal, J. (1995). *The Strategy Process*. Prentice Hall, European Edition.
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D. ; Théorêt, A. (1976). The structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, N.º 2, 246-275.
- Morais, J. (1996). A Qualidade na Perspectiva Estratégica da Gestão. Tese de Dissertação de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. U.T.L., I.S.E.G.
- Moreira, C. (1994). *Planeamento e Estratégias da Investigação Social*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.

- Morse, J. (1991) Approaches to Qualitative-quantitative Methodological Triangulation. *Nursing Research* 40, 1, 120-123.
- Morse, J. (1994). Designing Funded Qualitative Research, In N. K. Denzin e Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage, pp. 105-117.
- Motta, P. R. (1997). *Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente*, Record, 8ª Ed. Rio de Janeiro.
- Mussche, G. (1974). Les Relations entre Stratégies et Structures dan L' Entreprise. *Revue Économique*, V. XXV, N.º 1, pp. 30-48.
- Nentwich, J. (2001). The Process of Understanding in Qualitative Social Research. In *Qualitative Research in Psychology*. Verlag Ingeborg Huber Edition, p. 241 e 243.
- Nutt, P. (2000). Decision-making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: finding sector dependent best practice. *Journal of Management Studies*. Vol. 37, 1, pp. 77-109.
- O' Brien, D.; Slack, T. (2003). An Analysis of Change in an Organizational Field: the professionalization of English Rugby Union. *Journal of Sport Management*, Vol. 17, 4, pp. 417-448.
- Oliveira, A. (2003). A Formação dos Dirigentes Desportivos Voluntários. Um estudo realizado no Concelho do Porto em clubes que não possuem prática desportiva profissional. Dissertação com vista a obtenção do grau de mestre em Ciências do Desporto na área de especialização de Gestão Desportiva. Universidade do Porto, Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física.
- Olivier, S.; Fishwick, L. (2003). Qualitative Research in Sport Sciences: Is the Biomedical Ethics Model Applicable? [1, 47 paragraphs]. Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal], 4(1). Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-03/1-03olivierfishwick-e.htm>, [February, 27, 2004].
- Papadimitriou, D. (1999). Voluntary Boards of Directors in Greek Sport Governing Bodies. *European Journal for Sport Management - Special Issue 1999*, pp. 78-103.
- Pennings, J. (1987). *Organizational Strategy and Change*. Josseu - Bass Publishers.
- Pereira, A. (1989). Gestão Estratégica: dinâmica permanente de mudança (projecto de investigação) - quadro teórico e metodologia. *Sociologia*, N.º 7.
- Pires, G. (1987): *Do Associativismo à Orgânica Desportiva*. Ministério da Educação e Cultura, Antologia de Textos Desporto e Sociedade, Direcção Geral dos Desportos, pp. 31-41.
- Pires, G. (1995). *Desporto - Planeamento e Gestão de Projectos*. Edições FMH, Ciências do Desporto.
- Pires, G. (1996). *Desporto e Política - Paradoxos e Realidades*. Edição O Desporto, Funchal, Madeira.

- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto. Desenvolvimento Organizacional*. Edição APOGESD, 2ª edição.
- Pires, G.; Colaço, C.; Correia, J. P., Pereira, A. R. (2004). Doing Things Together: Decision Making Process Styles. 12<sup>th</sup> European Congress of Sport Management, Ghent.
- Quin, J. B. (1980). *Strategies for Change: logical incrementalism*, R. Irwin.
- Quivy, R.; Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Ribeiro, M.; Marques, S. (2002). Uma Leitura das ONGD Portuguesas no Início do Século XXI: trajectória e dinâmicas, *Lusotopie* 2002/1: 131-143.
- Rocco, T.; Bliss, L.; Gallagher, S.; Prado, A. (2003). Taking the Nest Step: mixed methods research in organizational systems. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, V. 21, N.º 1, pp. 20-23.
- Rochet, C. (1995). *Management das Associações*. Colecção Sociedade e Organizações, Instituto Piaget.
- S/A (2003). *O Dirigente Associativo e o Desporto*. Boletim informativo, Fevereiro de 2003, bimestral. Confederação do Desporto de Portugal.
- S/A (2003). Opções Estratégicas para o Desenvolvimento Desportivo Nacional (2003 - 2013). Instituto do Desporto de Portugal, Secretaria de Estado da Juventude e Desportos, p. 6 e 10. (documento não publicado).
- Santos, A. (2002). *Estratégia dos Clubes Desportivos. Estudo comparativo dos clubes portugueses de pequena, média e grande dimensão*. Centro de Estudos e Formação Desportiva. Secretaria de Estado da Juventude e Desportos.
- Santos, N. et al. (2002). *O Papel das Federações na Concepção do Modelo Europeu de Desporto*. Edição da Confederação do Desporto de Portugal.
- Schwenk, C.R. (1984). Cognitive Simplification Process in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 5, pp. 111-128.
- Schwenk, C.R. (1986). Information, Cognitive Bias and Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*, 11: 298-310.
- Seippel, O. (2004). The World According to Voluntary Sport Organizations. *International Review For The Sociology of Sport* 39/2 (2004), 223-232.
- Sérgio, M. (1987). *Para um Desporto de Futuro*. Desporto e Sociedade, Antologia de textos. Ministério da Educação e Cultura, Direcção Geral dos Desportos.
- Simon, H.; March, J. (1966). *Teoria das Organizações*. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações.
- Simon, H. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York, Harper & Row, Public., Inc.

- Simon, H. (1979). Rational Decision Making in Business Organization. *American Economy Review*. N.º 69, pp. 493-513.
- Simon, H. (1984). *Administration et Processus de Décision*. Economica.
- Slack, T. (1997). *Understanding Sport Organizations - the application of organization theory*. Human Kinetics Publishers, pp. 255-258.
- Slack, T.; Amis, J. (1998). *Strategic Change in Sport Organizations. Research in Sport Management: Implications for Sport Administrators*. Sport Science Studies, Daniel Soucie (Editor), International Council of Sport Science and Physical Education, pp. 44-54.
- Slack, T.; Hinings, B. (1992). Understanding Change in National Sport Organizations: an integration of theoretical perspectives. *Journal of Sport Management*. Human Kinetics Publishers, N.º 6, pp. 114-132.
- Soares, E. (1996). Informação e Tomada de Decisão: o processo de tomada de decisão dos gestores portugueses visto por gestores britânicos e franceses. *Comportamento Organizacional e Gestão*, V. 2, N.º 2, 211-220.
- Soares, J.; Correia, A. (2005). A tomada de Decisão Estratégica e a Estrutura Organizacional nas Associações Desportivas de Modalidade. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto, APOGESD*, 2005, Ano 2, N.º1, pp. 21-40.
- Sousa, J. T. (1986). *Para o conhecimento do Associativismo Desportivo em Portugal. Estudo sociológico das colectividades desportivas no quadro do Desporto Federado*. Dissertação apresentada com vista à obtenção do grau de Doutor em Motricidade Humana, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, pp. 770-778.
- Sousa, J. T. (1988). *Contributo para o Estudo do Associativismo Desportivo em Portugal*. Universidade Técnica de Lisboa, ISEF.
- Stacey, R. (1996). Complexity and Creativity in Organization. Barrett - Koehler Editions. In <http://janelaweb.com/gurus/stacey.html>, [February, 14, 2002].
- Stelter, R.; Sparkes, A.; Hunger, I. (2003). Qualitative Research in Sport Sciences-An Introduction [11 paragraphs]. *Forum: Qualitative Social Research [On-line Journal]*, 4(1). Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-03/1-03hrsg-e.htm>, [February, 27, 2004].
- Stuart et al. (2001). Research Methods in Sport and Exercise Psychology Quantitative and Qualitative Issues. *Journal of Sport Sciences*, 19, p. 793.
- Taylor, P. et al. (2003). Sports Volunteering Study. Commissioned by Sport England from the Leisure Industries Research Centre, Sheffield, <http://www.sportengland.org/volunteering-in-england.pdf>, p. 8, [May, 23, 2005].
- Teixeira, M. (1999). A Importância do Dirigente Desportivo. *Centro de Estudos e Formação Desportiva, O Desporto*, Julho-Agosto de 1999, 42-47.

- Teixeira, M. (2002). Estratégia das Federações Desportivas e o Estado: estudo das principais federações portuguesas nos ciclos olímpicos de Sidney e Atenas. Tese de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, p. 283 e 328.
- Tenreiro, F. (2005). Políticas Públicas no Desporto - a abordagem económica. Povos e Culturas: Cultura e Desporto, N.º 9, CEPCEP - Universidade Católica Portuguesa, pp. 67-80.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: analysis types and software tools*. New York: Falmer.
- Thibault, L.; Slack, T.; Hinings, B. (1991). Professionalism, Structures and Systems: The impact of professional staff on voluntary sport organizations. *International Review For Sociology of Sport* 26/2 (1991), 83-98.
- Thibault, L.; Slack, T.; Hinings, B. (1993). A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of Sport Management*. Human Kinetics Publishers, N.º 7, pp. 25 – 43.
- Thiele, J. (2003). Ethnographic Perspectives in Sport Science in Germany - Status Quo and Development Potentials. [37 paragraphs]. *Forum Qualitative Social Research* [On-line Journal, 4(1). Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/1-03/1-03thiele-e.htm>, [April, 23, 2005].
- Trivínos, A. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A Pesquisa Qualitativa em Educação*. São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Vala, J. (1986). *Metodologia das Ciências Sociais: Análise de Conteúdo*. Edições Afrontamento, Organizadores: Augusto Santos Silva e José Madureira Pinto, pp. 101-126.
- Veran, L. (1991). *La Prise de Décision Dans Les Organizations - Réactivité et Changement*. Les Éditions D' Organization.
- Vieira, C. (1999). A Credibilidade da Investigação Científica de Natureza Qualitativa: questões relativas à sua fidelidade e validade. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, Ano XXXIII, N.º 2, pp. 89-116.
- Weick, K. E. (2000). Emergent Change as a Universal in Organizations. In: Beer, M., Nohria, N. (Eds.). *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000, pp. 223-241.
- Welch, M. (2004). Why do They do It? Understanding the motivation of the volunteer sport manager. 12<sup>th</sup> European Congress on Sport Management, Ghent.
- Wilson, A; Pimm, G. (1996). The Tyranny of the Volunteer: the care and feeding of voluntary workforces. *Management Decision*, 34(4), 24-40.
- Winkler, J. (1984). On the Structure Change in Voluntary Organisations: The case of the German Sports Association (DSB). *International Review of Sociology of Sport* 19/1, 31-45.

Zeleney, M. (1981). Descriptive Decision Making and its Applications. In Schultz, R.L. (Ed). *Application of Management Science*, V. 1, J & I Press, Greenwich, CT, 1981.

Zey, M. (1992). *Decision Making: alternatives to rational choice models*. Sage Publications.





**Legislação e Regulamentação (ordem cronológica)**

Decreto-Lei n.º 594/74 de 7 de Novembro. Direito ao Livre Associativismo. Alterado pelo Decreto-Lei n.º 71/77, de 25 de Fevereiro, <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc190.pdf>, [Março, 4, 2006].

Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro. Declaração de Utilidade Pública, <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc023.pdf>, [Março, 6, 2006].

Decreto-Lei n.º 144/93, de 26 de Abril. Regime Jurídico das Federações Desportivas e Estatuto de Utilidade Pública Desportiva Rectificado nos termos da Declaração de Rectificação n.º 129/93, publicada no DR, I-A, suplemento n.º 178, de 31.07.93 e alterado pelo Decreto-Lei n.º 111/97, de 9 de Maio, pela Lei n.º 112/99, de 3 de Agosto e pelo Decreto-Lei n.º 303/99, de 6 de Agosto, <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc107.pdf>, [Maio, 2, 2006].

Lei n.º 130/99, de 21 de Agosto, Estatuto Político-Administrativo da Região Autónoma da Madeira, Diário da República n.º 169, de 22 de Julho de 1999, alterado pela Lei n.º 12/2000, de 21 de Junho.

Resolução n.º 1220/2000, de 9 de Agosto de 2000, Aprova o regulamento para atribuição de subvenções públicas à participação de equipas regionais na competição Regional, Nacional e Internacional (épocas 2000/2001 a 2003/2004). Região Autónoma da Madeira, Jornal Oficial I Série, N.º 72.

Resolução n.º 46/2001, de 16 de Janeiro de 2001, Altera o regulamento aprovado pela Resolução n.º 1220/2000, de 9 de Agosto, Região Autónoma da Madeira, Jornal Oficial I Série, N.º 4.

Resolução n.º 1123/2001, de 17 de Agosto 2001, Altera o regulamento aprovado pela Resolução n.º 1220/2000, de 9 de Agosto, Região Autónoma da Madeira, Jornal Oficial I Série, N.º 78.

Portaria n.º 150/2001, de 6 de Novembro, Secretaria Regional da Educação. Estabelece as medidas de Apoio ao Regime Regional de Alta Competição. Jornal Oficial Série I N.º 113, pp. 3-7.

Resolução n.º 592/2002, de 31 de Maio, Presidência do Governo Regional da Madeira. Regulamento para a Atribuição de Apoios à Realização de Eventos Desportivos na Área Federada na Região Autónoma da Madeira. Jornal Oficial, I Série, N.º 61, pp. 4-7.

Decreto Legislativo Regional n.º19/2002/M, de 16 de Novembro. Define o estatuto do dirigente desportivo da Região Autónoma da Madeira. DR, N.º 265 I Série A., pp.7268-7271.

Decreto Legislativo Regional n.º 22/2002/M, de 21 de Novembro. Cria o Conselho Desportivo da Região Autónoma da Madeira e extingue o Conselho Desportivo Regional, D.R. Série I A, N.º 269, pp. 7315-7317.

Lei n.º 20/2004, de 5 de Junho, Estatuto do Dirigente Associativo Voluntário. D.R. I Série A N.º 132, pp. 3566-3567 ou [http://www.parlamento.pt/PLC/TextoAprovado.aspx?ID\\_Tex=5394](http://www.parlamento.pt/PLC/TextoAprovado.aspx?ID_Tex=5394) [Maio, 5, 2006].

Lei n.º 30/2004, de 21 de Julho, Lei de Bases do Desporto. D.R. I Série A, pp. 4467-4478, artigos 10º, 12º, 18º, 20º, 35º e 39º 11º, 65º e 66º.

Decreto Regulamentar Regional n.º 16/2004/M, de 17 de Dezembro, aprova a organização e funcionamento do Governo Regional da Madeira. O sector do desporto é cometido à Secretaria Regional de Educação.

Decreto Regulamentar Regional n.º 15/2005/M, de 19 de Abril de 2005. Aprova a Orgânica do Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira. Diário da República Série B, N.º 78.

Resolução da Assembleia Legislativa da Região Autónoma da Madeira n.º 3/2005/M, Regulamentação do artigo 13.º, «Princípio da continuidade territorial», da Lei de Bases do Desporto, Lei n.º 30/2004, de 21 de Julho.

Constituição da República Portuguesa. VII Revisão Constitucional (2005). Título VII - Regiões Autónomas, Artigos 79º, 225º-232º e 246º, [http://www.parlamento.pt/const\\_leg/crp\\_port/constpt2005.pdf](http://www.parlamento.pt/const_leg/crp_port/constpt2005.pdf), [Maio, 5, 2006].

Decreto Legislativo Regional n.º 12/2005/M, de 26 de Julho de 2005, Aprova o regime Jurídico de atribuição de comparticipações financeiras ao associativismo desportivo na Região Autónoma da Madeira, D.R. I Série A N.º 72, pp. 4371-4374.

## **Grupos de Anexos**

### **A - Procedimentos metodológicos**

- A1 - Convite à AD para participar no estudo
- A2 - Pedido de autorização para observar as reuniões de Direcção e entrevistar o seu Presidente
- A3 - Declaração de consentimento
- A4 - Pedido de autorização para assistir à reunião de Assembleia-geral e ter acesso à documentação
- A5 - Guião de entrevista ao Presidente do IDRAM
- A6 - Ficha de anotações de observação (extractos de registos de uma observação de reunião de Direcção)
- A7 - Condições do protocolo da entrevista ao PD
- A8 – Guião de entrevista aos PD's das AD's

### **B - Análise de documentação das Associações Desportivas e da relação com o Instituto do Desporto da Região Autónoma da Madeira**

- B1 - Relação entre IDRAM e AD's - Plano Estratégico de Apoio à Formação - Ciclo Olímpico 2004
- B2 - Entrevista ao Presidente do IDRAM
- B3 - Missão e finalidades das AD's
- B4 - Regime jurídico das AD's
- B5 - Estrutura organizacional - órgãos sociais e seus membros
- B6 - Categorias, admissão, deveres e direitos dos associados/clubes
- B7 - Competências da Assembleia-geral
- B8 - Membros da Assembleia-geral e Direcção e características do modelo de deliberação
- B9 - Documentos estratégicos das AD's - objectivos

### **C - Relatórios das reuniões da Direcção**

- C1 - Relatórios de observação da AD 1
- C2 - Relatórios de observação da AD 4
- C3 - Relatórios de observação da AD 6
- C4 - Relatórios de observação da AD 7
- C5 - Relatórios de observação da AD 10
- C6 - Relatórios de observação da AD 11

## **D - Relatórios das entrevistas aos Presidentes de Direcção**

- D1 - Entrevista ao PD da AD 1
- D2 - Entrevista ao PD da AD 4
- D3 - Entrevista ao PD da AD 6
- D4 - Entrevista ao PD da AD 7
- D5 - Entrevista ao PD da AD 10
- D6 - Entrevista ao PD da AD 11

## **E - Relatórios de categoria (ordem alfabética)**

- E1 - Acumulação de cargos
- E2 - Aliança interna
- E3 - Antecipação
- E4 - Argumentação
- E5 - Autoridade
- E6 - Benevolato
- E7 - Comunicação
- E8 - Comunicação social
- E9 - Conflitos AD4
- E10 - Conflitos AD6
- E11 - Conflitos AD7
- E12 - Conhecimento na modalidade
- E13 - Conhecimentos noutras áreas
- E14 - Conhecimentos pessoais
- E15 - Controlo dos recursos financeiros
- E16 - Controlo dos recursos financeiros AD11
- E17 - Disponibilidade dos dirigentes
- E18 - Domínio da informação
- E19 - Ética e *fair-play*
- E20 - Formação em desporto
- E21 - Gestão racional de recursos financeiros - receitas
- E22 - Gestão racional de recursos financeiros - despesas
- E23 - Gestão racional de recursos financeiros - receitas AD11
- E24 - Gestão racional de recursos financeiros - despesas AD7
- E25 - Gestão de recursos humanos
- E26 - Interesse pela arbitragem
- E27 - Interesses de grupo AD7

- E28 - Intervenientes nas reuniões
- E29 - Modelo de decisão bilateral AD10
- E30 - Modelo de decisão por unanimidade AD10
- E31 - Poder da federação
- E32 - Política desportiva regional
- E33 - PD e a antecipação
- E34 - Processo não programado
- E35 - Processo programado
- E36 - Reconhecimento
- E37 - Poder do futebol
- E38 - Resultados desportivos - número de atletas
- E39 - Resultados desportivos - prestação na competição
- E40 - Unidade de apoio administrativa AD1
- E41 - Unidade de apoio conselho de arbitragem
- E42 - Unidade de apoio colaboradores
- E43 - Unidade de apoio conselho fiscal
- E44 - Unidade de apoio jurídica ou disciplinar
- E45 - Unidade de apoio técnica AD 6
- E46- Unidade de apoio técnica AD7
- E47 - Unidade de apoio técnica AD10
- E48 - Unidade de apoio técnica AD11
- E49 - Visão estratégica

## **F - Relatórios de categoria de procura (ordem alfabética)**

- F1 - AD's e IDRAM - dependência financeira
- F2 - Antecipação e modelo de decisão
- F3 - Conhecimento e experiência na modalidade AD6
- F4 - Cooperação - AD's e clubes
- F5 - Federação e AD's - calendarização das competições
- F6 - Gestão racional de recursos financeiros e reflexões e comentários críticos do observador
- F7 - IDRAM e AD's - cedência e manutenção das instalações desportivas
- F8 - IDRAM e AD's - concessão de apoios financeiros e materiais
- F9 - Intermediação - AD's e clubes
- F10 - Intermediação - AD's e federação
- F11 - Intermediação - AD's e IDRAM
- F12 - Modelo de decisão bilateral e aliança interna

- F13 - O PD e o modelo de decisão AD4
- F14 - O PD e o modelo de decisão autocrático
- F15 - Organizações colaboradoras e natureza do envolvimento AD10
- F16 - Papel do DT AD4
- F17 - Papel do DT AD6
- F18 - Papel do funcionário administrativo AD1
- F19 - Participação - AD's e clubes
- F20 - PD AD 6 e o conhecimento da modalidade
- F21 - Promoção - AD's e clubes
- F22 - Protocolo - AD's e clubes
- F23 - Recepção de apoios da federação
- F24 - Recepção de apoios das organizações colaboradoras AD6
- F25 - Resultados desportivos e política desportiva
- F26 - Unidade de apoio colaboradores e gestão de recursos humanos
- F27 - Unidade de apoio técnica e gestão de recursos humanos

#### **G - Relatórios de *Memos* (ordem alfabética)**

- G1 - Acumulação de cargos
- G2 - Aliança interna
- G3 - Autoridade
- G4 - Clubes
- G5 - Conflitos
- G6 - Conhecimento na modalidade
- G7 - Conhecimentos pessoais
- G8 - Dependência financeira
- G9 - Ética e *fair-play*
- G10 - Formação em desporto
- G11 - Gestão de recursos humanos
- G12 - Interesses de grupo
- G13 - Interesses pessoais
- G14 - Número de atletas
- G15 - Política desportiva
- G16 - Prestação na competição
- G17 - Treinador
- G18 - Visão estratégica